



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Adelina Maria da Mota Correia

**Responsabilidade Social das Organizações,
a débil articulação entre as organizações
e a sociedade: um estudo de caso**

julho de 2016



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Adelina Maria da Mota Correia

**Responsabilidade Social das Organizações,
a débil articulação entre as organizações
e a sociedade: um estudo de caso**

Tese de Doutoramento em Sociologia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Alice Maria Delerue Alvim Matos
e do
Professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues

julho de 2016

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 29 de julho de 2016

Adelina Maria da Mota Correia

Agradecimentos

Chego ao fim de uma longa caminhada porque muitas pessoas, entidades e circunstâncias assim o permitiram. A todos e todas estou bastante grata!

Existem pessoas que no seu labor, quase invisível, permitiram-me dar o próximo passo, num caminho que só se faz caminhando! Dessas pessoas destaco, sem nomear, quem me acolheu quando foi necessário, quem me facultou conhecimentos e instrumentos, quem me ajudou a encontrar livros e a instalar *softwares*, entre outros apoios fundamentais... Destaco também as muitas pessoas que quando me questionaram pelo doutoramento me permitiram refletir, organizar ideias e drenar angústias.

Ainda que esta linha de investigação resulte de uma vontade pessoal, existem entidades e pessoas que não posso deixar de destacar e enunciar...

- À Fundação para a Ciência e a Tecnologia porque sem ela não teria ingressado nesta aventura;
- Aos meus orientadores porque sem eles esta aventura não se tinha concretizado;
- À organização que acolheu o estudo de caso pelo tanto que me permitiu aprender;
- Aos colaboradores da Universidade do Minho pelo apoio prestado;
- À minha mãe por ter acreditado que a educação era a melhor herança que me podia deixar e por me ter ensinado que o caminho é para a frente;
- Ao meu marido por ter acreditado em mim quando nem eu própria acreditei;
- Ao Jonas pelas muitas alegrias que me deu;
- À Inducar, nas pessoas da Susana e do Filipe, pela compreensão que me dedicaram;
- À Joana por me ter ajudado a desatar os nós que eu e as situações criávamos;
- À Alcina e à Odília companheiras de viagem;
- À Sara, Sílvia, Eva, Joana e Ana pela amizade e leitura crítica;
- À Paula e à Zé pelas traduções que fizeram;
- À Rita pelos *PHD Comics*;
- À minha professora de yoga por me ter explicado que é na sintonia que os projetos crescem e a sintonia é algo que se constrói, todos os dias;
- Ao Comendador Nabeiro por me ter inspirado;
- A este processo que tão sabiamente demonstrou e testou os meus limites!

Este trabalho foi apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, através da atribuição de Bolsa de Investigação com a Referência SFRH/BD/82483/2011, financiada pelo QREN - POPH - Tipologia 4.1 - Formação Avançada, participado pelo Fundo Social Europeu e por fundos nacionais do MCTES.



Responsabilidade Social das Organizações, a débil articulação entre as organizações e a sociedade: um estudo de caso

Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) convida as organizações a integrarem critérios económicos, sociais, ambientais, legais, éticos e filantrópicos nos processos de tomada de decisão. É um conceito academicamente muito lavrado e bastante apropriado pelos contextos gestionários. Todavia, permanece ambíguo e com um escopo demasiado amplo, o que pode justificar potenciais viés.

A RSO é um conceito multidimensional, de apropriação contextual, que contribui para a sustentabilidade organizacional pelos benefícios que promove: melhoria das relações entre as partes interessadas (PI), gestão de risco, criação de valor e capital reputacional. Ativos intangíveis que contribuem para a legitimidade organizacional, garante da renovação da licença para operar e da sustentabilidade organizacional. Tais benefícios podem estimular uma apropriação mais instrumental do que estratégica da RSO.

A investigação sustentou-se num estudo de caso (EC) e decorreu numa unidade fabril que integra um grupo industrial multinacional, cujo âmbito é a produção de equipamentos tecnológicos para o setor automóvel. Na presença de um conceito ambíguo como o da RSO, refletiu-se sobre o grau de articulação entre os objetivos e as práticas de RSO. Tendo como unidades de observação essas práticas, explicou-se a RSO como mediadora da relação entre organizações e sociedade (na perspetiva gestionária) e a adoção da RSO como fator de reputação, legitimidade (na perspetiva institucionalista) e sustentabilidade organizacional. Os dados empíricos são analisados num quadro teórico composto pelos conceitos de isomorfismo organizacional, legitimidade, hipocrisia organizacional, comunicação organizacional e débil articulação.

Uma vez que a RSO contribui para a sustentabilidade organizacional, este estudo aponta para a necessidade da(s) organização(ões) promover(em) uma integração articulada de critérios económicos, sociais e ambientais, equilibrando as necessidades atuais com as futuras. Mais do que implementar um conjunto de práticas avulsas, é preciso implementar a RSO como um princípio de gestão sistémico, alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: RSO; dimensões de RSO; isomorfismo; legitimidade; comunicação organizacional; débil articulação e sustentabilidade.

Corporate Social Responsibility, the loosely coupled between organizations and society: case study

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) invites organisations to integrate economic, social, environmental, legal, ethical and philanthropic criteria in decision-making processes. The concept is academically well acknowledged and has been widely adopted in management contexts. Never the less, it remains ambiguous and too wide in scope, which can account potential bias.

CSR is a multidimensional concept, dependent on context appropriation, that contributes to organisational sustainability through the benefits it promotes: improvement of relationships amongst stakeholders, risk management, creation of added value and reputation. These intangible assets contribute to organisational legitimacy that warrants the renewal of operating permission and corporate sustainability. Those benefits can stimulate a CSR appropriation that is more instrumental than strategy oriented.

The investigation that follows is sustained by a case study and took place in a factory unit that is part of an industrial group on a multinational level that produces technological equipment to the automobile sector. In the presence of an ambiguous concept as CSR, it was a purpose of this study to reflect on the degree of the link between its objectives and practices. Having as observation units the practices in this domain, CSR was explained as mediator of the relation between organisations and society (in the management perspective) and CSR adoption as a factor of reputation, legitimacy (in the institutional perspective) and organisational sustainability. The empirical data is analysed within a theoretic framework composed by the concepts of organisational isomorphism, legitimacy, organised hypocrisy, organisational communication and loosely coupled.

Considering that CSR contributes to organisational sustainability, this study points in the direction of the need for organisations to promote an articulated integration of economic, social and environmental criteria, balancing current and future needs. More

than implementing a detached set of practices it is necessary to implement CSR as principle of systemic management in line with strategic goals.

Keywords: CSR; CSR dimensions; isomorphism; legitimacy; loosely coupled and sustainability.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1: RSO da definição à apropriação	5
1.1 RSO – um conceito numa encruzilhada	5
1.2 RSO – um conceito em evolução	7
1.3 RSO – um conceito polissémico	11
1.4 RSO – um conceito de muitas teorias	13
1.4.1 <i>RSO e as Partes Interessadas</i>	14
1.5 RSO – um conceito entre a performance social e a performance financeira.....	18
Capítulo 2: RSO e a multidimensionalidade	21
2.1 Responsabilidade Económica	21
2.2 Responsabilidade Social	24
2.2.1 <i>Voluntariado Empresarial</i>	30
2.3 Responsabilidade Ambiental	33
2.4 Responsabilidade Legal.....	40
2.5 Responsabilidade Ética.....	42
2.6 Transparência	46
2.7 Responsabilidade Filantrópica	51
Capítulo 3: Estratégia investigativa	55
Capítulo 4: A RSO numa unidade fabril	67
4.1 Caracterização da unidade fabril.....	67
4.2 Responsabilidade Económica da unidade fabril	69
4.3 Responsabilidade Social da unidade fabril	74
4.3.1 <i>Responsabilidade social dirigida à comunidade local</i>	75
4.3.2 <i>Responsabilidade Social dirigida aos colaboradores</i>	79
4.3.3 <i>Voluntariado Empresarial</i>	87
4.3.4 <i>Responsabilidade Social dirigida aos fornecedores</i>	90
4.4 Responsabilidade Ambiental da unidade fabril	94
4.5 Responsabilidade Legal da unidade fabril	99
4.6 Responsabilidade Ética da unidade fabril.....	102
4.7 Transparência da unidade fabril.....	106
4.8 Responsabilidade Filantrópica da unidade fabril	108
Capítulo 5: RSO numa unidade fabril: um sistema debilmente articulado	113
5.1 Dimensões da RSO.....	113
5.1.1 <i>Responsabilidade Social</i>	113
5.1.2 <i>Voluntariado Empresarial</i>	115
5.1.3 <i>Responsabilidade Ambiental</i>	117
5.1.4 <i>Responsabilidade Ética</i>	119
5.1.5 <i>Responsabilidade Filantrópica</i>	120
5.2 RSO e a comunicação organizacional	122

5.3 RSO e a débil articulação	128
5.4 RSO e a sustentabilidade	132
Conclusão	143
Bibliografia.....	149

Lista de abreviaturas e siglas

DH	Direitos Humanos
EC	Estudo de caso
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EMAS	Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria
ONG	Organizações não-governamentais
PI	Partes Interessadas
RADA	Regulamento de Atribuição de Donativos e Apoios
RH	Recursos Humanos
RSO	Responsabilidade Social das Organizações
RTLS	Representantes dos Trabalhadores e Líder Sindical
SHST	Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho
VE	Voluntariado Empresarial

Introdução

A RSO assume-se como uma estratégia de negócios compreensiva (Silberhorn & Warren, 2007) que equilibra as demandas da diferenciação concorrencial com as demandas de conformação social (Johansen & Nielsen, 2012). É uma estratégia compreensiva que pode servir diferentes fins: criação de riqueza, cooperação social, integração de exigências sociais e integração de valores éticos (Garriga & Melé, 2004). Por ter fins tão amplos, a RSO corre o risco de se tornar numa expressão de mistificação ideológica (Brammer, Jackson, & Matten, 2012, p. 21) cada vez mais apropriada pelas organizações, apropriação que se deve, em grande medida, aos benefícios que confere – reputação, melhoria das relações com as PI, redução do risco e melhoria da identificação organizacional (Aguinis & Glavas, 2012, p. 952). Quando concebida e realizada estrategicamente, a RSO é uma relação que beneficia as partes (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 3): as organizações com a renovação da licença para operar e a sociedade com desenvolvimento sustentado.

Esta investigação desenvolve-se numa unidade fabril de tecnologia automóvel, subsidiária de um grupo multinacional. Os escândalos (sociais e ambientais) com repercussão internacional fazem da RSO um objeto de escrutínio público particularmente determinante para as organizações multinacionais, cuja atividade não é regulada por uma base constitucional/legal mundial (Banerjee, 2008, p. 55). Na indústria automóvel, a RSO tem como grandes desafios a proteção dos empregos e o alinhamento da produção com as exigências ambientais (Ritcher *in* Visser, Matten, Pohl, & Tolhurst, 2007, p. 34). Esta indústria, pelo elevado número de colaboradores que emprega, tem um papel muito importante no desenvolvimento regional (*idem*), mas a sua sobrevivência depende da adaptação às mudanças sociais e ambientais (Ritcher *in* Visser et al., 2007, p. 36). Deste modo, a RSO pode mediar a relação entre as organizações e a sociedade, aportando benefícios que asseguram a sustentabilidade organizacional.

A investigação procura dar resposta à carência de estudos compreensivos da RSO em contexto nacional. Investigações anteriores apontam a RSO como um tema de baixa prioridade (Neves & Bento, 2005, p. 307) que se constitui num conjunto de práticas assentes em relações informais cujos resultados não são comunicados (Abreu, David, & Crowther, 2005, p. 13; Neves & Bento, 2005, p. 307) ou não são medidos (Abreu et al., 2005, p. 13). Práticas bastante diferenciadas (Neves & Bento, 2005, p. 307) e bastante dependentes da especificidade organizacional (Neves & Bento, 2005, p. 309). Práticas

que não clarificam se o propósito da RSO é instrumental ou estratégico (Neves & Bento, 2005, p. 310). Tendo em consideração que a RSO pode ser uma resposta adaptativa à competição comercial e às expectativas das PI, interessa compreender as racionalidades da sua adoção e implementação.

A tese¹ inicia com uma introdução ao conceito de RSO, conceito ambíguo e heterogéneo. Este ponto debruça-se sobre questões como a confluência de diversas lentes teóricas no estudo da RSO e a evolução do conceito no século XX; questões que aclaram a ambiguidade e a heterogeneidade conceptual e fazem aflorar a polissemia do conceito. O capítulo termina com a análise de uma questão estrutural e divergente: o impacto da performance social na performance financeira da organização.

O segundo capítulo delimita teoricamente o conceito, tendo em consideração um conceito tão ambíguo e heterogéneo como o da RSO. Neste capítulo explora-se a multidimensionalidade da RSO, nomeadamente nas dimensões económica, social e ambiental – dimensões frequentemente conotadas com a RSO. Explora-se também a responsabilidade legal, ética e filantrópica como dimensões associadas à RSO. Relacionadas com estas dimensões, surgem outras, como a transparência e o voluntariado empresarial (VE), que também serão escalpelizadas.

No terceiro capítulo apresenta-se o problema de investigação e respetivos objetivos. Face ao problema de investigação delineado adota-se uma estratégia de investigação – EC – e reflete-se sobre a sua adequação ao contexto. Apresenta-se a metodologia – metodologia qualitativa – e explicitam-se as técnicas de recolha de dados – entrevista semiestruturada, análise de conteúdo e análise documental. Reflete-se sobre a importância da triangulação/cristalização nas investigações científicas. O capítulo termina com uma caracterização sumária da investigação, das principais etapas investigativas e fontes de informação.

No quarto capítulo procede-se à caracterização da organização estudada com enfoque no planeamento e operacionalização da RSO. Mediante as dimensões recenseadas da literatura e apresentadas no segundo capítulo, apresenta-se a informação recolhida para cada dimensão, a saber: responsabilidade económica, social (inclui a responsabilidade com os colaboradores e fornecedores), ambiental, legal, ética, filantrópica e transparência.

¹ Ao longo da tese adota-se o género masculino como género universal ou neutro.

Recolhida e apresentada a informação do campo empírico, no quinto capítulo procede-se à discussão dos resultados com o objetivo de analisar o alinhamento e a coerência das práticas adotadas com o impacto na sustentabilidade organizacional. À luz do enquadramento teórico, discutem-se os resultados das práticas de RSO nas dimensões social, ambiental, ética/legal e filantrópica. Discutem-se também as práticas de VE. Neste capítulo aborda-se a relação entre identidade e imagem organizacional e qual a relação destes conceitos com a comunicação organizacional, em geral, e a comunicação da RSO, em particular. Responde-se ao problema de investigação e explicita-se a articulação entre os objetivos e as práticas de RSO, mobilizando os conceitos de “hipocrisia organizacional” e “débil articulação”. Analisa-se também a adoção da RSO como fator de legitimidade e sustentabilidade organizacional, recorrendo a conceitos como o do “isomorfismo institucional” para aclarar os motivos da transição da “RSO implícita” para a “RSO explícita”. Reflete-se sobre os benefícios (monetários e não monetários) da RSO e a sua repercussão na unidade fabril estudada.

A tese termina com uma sistematização das principais conclusões da investigação. Procede-se, ainda, à enunciação do valor e limitações da investigação e lançam-se pistas de investigação futura, decorrentes da realidade analisada.

Capítulo 1: RSO da definição à apropriação

A RSO² é um tema mutante que há várias décadas alimenta discussão e reflexão. Para muitos é um tema ambíguo e complexo. É um tema de grande repercussão discursiva por ter múltiplas interpretações e implementações. Independentemente da discussão gerada em torno do conceito, é um tema cujo interesse se renova e expande a diversas entidades, nomeadamente as políticas. Por ser um conceito ‘guarda-chuva’ é fundamental aclarar e distinguir alguns termos para que a RSO suscite uma representação mental mais homogénea.

Neste capítulo debate-se a complexidade da RSO. Para tal, traça-se a evolução do conceito e apresentam-se os conceitos que fazem da RSO um conceito ‘guarda-chuva’. Apresentam-se algumas teorias que se debruçaram sobre a RSO e os estudos que se dedicaram à análise do impacto da RSO na performance financeira das organizações.

1.1 RSO – um conceito numa encruzilhada

A RSO aflora na década de 50 e quase sete décadas depois mantém-se um conceito em efervescência. A RSO desperta interesse na sociedade, organizações e académicos e a literatura tem-lhe dedicado muita atenção. Este interesse estimulou a evolução e expansão do conceito e também a proliferação de teorias e terminologias que procuram retratar e reajustar o papel das organizações na sociedade. Independentemente da fragmentação e da divergência conceptual, a RSO goza de fortes avanços na difusão e implementação, o que faz dela um objeto de estudo bastante pertinente.

A RSO goza de reconhecimento internacional fruto de um interesse crescente (Campbell, 2007, p. 246; Garriga & Melé, 2004, p. 51) da sociedade, organizações e académicos. A RSO, enquanto mediadora da relação entre as organizações e a sociedade (Domingues & Remoaldo, 2012, p. 12), influencia e é influenciada pela economia global (Jamali & Mirshak, 2007, p. 243). Influência que se fortalece com a globalização, com a complexificação das transações comerciais (*idem*) e com os escândalos organizacionais (Basu & Palazzo, 2008, p. 122; Silberhorn & Warren, 2007, p. 352); estes últimos conduziram a uma intensificação do escrutínio sobre os comportamentos organizacionais

² Da expressão inglesa *corporate social responsibility* que traduzida à letra corresponderia a “responsabilidade social das corporações”. Na língua portuguesa a assunção mais comum é “responsabilidade social das empresas”. Por considerarmos o termo “empresas” redutor, adota-se a referência genérica de “organizações”, em linha com o protagonizado pela ISO 26000.

(Basu & Palazzo, 2008, p. 122) de forma a aumentar a transparência nas transações comerciais (Jamali & Mirshak, 2007, p. 243). O papel/responsabilidade das organizações na sociedade é reequacionado (Silberhorn & Warren, 2007, p. 352) numa reflexão que se difundiu entre as PI – ativistas, meios de comunicação social, comunidade, reguladores, clientes, fornecedores, colaboradores e investidores (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000, p. 91). Sendo um tema que está na ordem do dia (Carroll & Shabana, 2010, p. 85), deixou de estar cingido aos especialistas para se tornar num conceito familiar e popular (Carroll & Shabana, 2010, p. 86). Este interesse pela RSO repercutiu-se também nas agendas de investigação (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 1) com a literatura a dedicar-lhe amplos esforços conceptuais e empíricos (Aguinis & Glavas, 2012, p. 934), esforços predominantemente descritivos e normativos (Campbell, 2007, p. 246). Não obstante o interesse crescente e o amplo esforço da literatura, a RSO não goza de consenso académico e/ou empírico. Esta ausência de consenso faz da RSO um conceito torturado na literatura (Godfrey & Hatch, 2007, p. 87), influenciado por diversas disciplinas – ética, gestão, *marketing*, gestão de recursos humanos – (Aguinis & Glavas, 2012, p. 933) e teorias – nomeadamente a institucional e da agência (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 1), o que possibilita diferentes leituras e níveis de análise (Aguinis & Glavas, 2012, p. 933). A RSO confirma-se como um conceito de elevada plasticidade.

A ausência de consenso tanto estimula a expansão conceptual, como a fragmentação (Ketola, 2008, p. 419) e a heterogeneidade conceptual. A expansão concetual permitiu que a RSO deixasse de ser um conceito estreito e marginalizado para se tornar num conceito complexo e multifacetado (Cochran, 2007, p. 449), transitando do plano meramente ideológico para o pragmatismo do quotidiano organizacional (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 1). Neste movimento expansivo, a RSO de um conceito insignificante passou a ser um conceito com ampla aceitação nos negócios (M.-D. P. Lee, 2008, p. 53); de uma estrita responsabilidade económica de benefício dos acionistas passa a integrar responsabilidades legais, éticas e discricionárias, contemplando até a cidadania organizacional (Jamali, 2008, p. 213). A RSO tem servido como conceito ‘guarda-chuva’ para as diversas teorias que visam a relação entre as organizações e a sociedade (Valor, 2005, p. 193). Desenvolve-se uma vasta terminologia (Garriga & Melé, 2004, p. 51) que resultou em diversas definições e conceptualizações da RSO (Jamali, 2008, p. 213) que se complementam, contradizem ou sobrepõem (Carroll & Shabana, 2010, p. 86). Tal expansão concetual bebeu de diversos contributos e várias décadas de debate e discussão, condições que promovem uma evolução constante.

1.2 RSO – um conceito em evolução

A literatura já estudava a preocupação social das empresas (Aguinis & Glavas, 2012, p. 933), todavia o pós segunda guerra mundial faz da RSO um fenómeno (Carroll & Shabana, 2010, p. 85). A segunda metade do século XX é particularmente determinante no desenvolvimento da RSO, uma vez que o conceito evolui de uma matriz puramente instrumental, para uma matriz ética. Analisar-se-á essa evolução por décadas, numa análise bastante abreviada e exclusivamente sediada na literatura anglo-saxónica.

No início do século XX, fruto de uma herança de caridade e paternalismo, persiste o perfil dos industriais paternalistas que exerciam a caridade/responsabilidade por meio da filantropia, patrocínio e mecenato às artes e educação (Marrewijk, 2003, p. 96). O conceito de RSO que se formava tinha um enquadramento reduzido e muito ancorado na moral, o que fazia dele um conceito muito distante do quotidiano organizacional (M.-D. P. Lee, 2008, p. 54). Em 1917, Henry Ford desafia a ideia consagrada de que os gestores só se devem ocupar com os lucros dos acionistas e propõe que os lucros não fossem distribuídos, mas sim aplicados na expansão da unidade fabril e no decréscimo do preço final ao cliente. Na altura, o mesmo argumentou que os negócios são um serviço social, mas a justiça não lhe deu provimento (*idem*). Até à década de 50 o debate da RSO era muito restrito: Adolf Berle e Merrick Dodd apresentam a ideia de que os gestores devem responsabilizar-se por mais do que os lucros dos acionistas (Cochran, 2007, p. 449). Chester Barnad (1938) teoriza sobre as funções dos gestores, Maurice Clark (1939) aborda o controlo social a exercer aos negócios e Theodore Kreps (1940) a medição da performance social das organizações. A RSO recebe o impulso de revistas especializadas em gestão e administração que dinamizam o tema, nomeadamente a *Fortune* (Carroll, 1999, pp. 268–269). Lançam-se assim as sementes para uma mudança de paradigma no que diz respeito às responsabilidades dos gestores.

A década de 50, no que à RSO diz respeito, continua marcada pela filantropia, atividade reforçada pela justiça. Os acionistas da *A. P. Smith Manufacturing Company* contestaram a doação financeira feita à Universidade de Princeton. A justiça, desta vez, deu parecer favorável aos gestores da *A. P. Smith Manufacturing Company* e, a partir deste caso, no contexto americano, estabeleceu-se a lei da filantropia organizacional, no pressuposto de que a organização deve promover o desenvolvimento social (Cochran, 2007, p. 450). Vigoravam as ideias de que os gestores eram curadores públicos e que as empresas deveriam equilibrar a competitividade com os recursos organizacionais (Carroll

& Shabana, 2010, p. 86), no entanto Frank Abrams assinala as amplas responsabilidades dos negócios num mundo cada vez mais complexo (*idem*). Nesta década, os artigos sobre RSO são limitados (Carroll & Shabana, 2010, p. 86) e os que existiam referiam-se à responsabilidade social e não à responsabilidade social empresarial (Carroll, 1999, p. 269). Howard Bowen, em 1953, marca indelevelmente a RSO ao lançar a questão “que responsabilidades deve um empresário assumir perante a sociedade?” (Carroll, 1999, p. 269), ainda que a ênfase se encontre na consciência social do homem de negócios e não na empresa (Valor, 2005, p. 192), a reflexão é lançada. Neste período os benefícios da RSO eram pouco escalpelizados e as empresas focavam-se exclusivamente em fazer um bom trabalho para a sociedade – entendido como o cumprimento das responsabilidades económicas (Carroll & Shabana, 2010, p. 87). Ainda nesta época, Theodore Levitt enuncia os perigos da RSO - o desvio à angariação de lucros (*idem*). Na transição dos anos 50 para os anos 60 a agitação académica é acompanhada pela agitação legal, pontuada por um conjunto de iniciativas legislativas que regulam a conduta das organizações, nomeadamente a proteção dos direitos dos consumidores e dos trabalhadores (M.-D. P. Lee, 2008, p. 58). São estes acontecimentos que traçam o início da alteração do comportamento organizacional, fundamental para a difusão e implementação da RSO.

A década de 60 é marcada por movimentos sociais de grande relevo para a defesa dos direitos civis, das mulheres, do meio ambiente e dos consumidores. A ação destes movimentos focou práticas empresariais irresponsáveis e não éticas e, deste modo, obteve a atenção dos meios de comunicação social, facto que não só ameaçava a reputação organizacional e as vendas (Cochran, 2007, p. 449), como também confrontava as empresas com outras expectativas sobre as suas responsabilidades (Carroll & Shabana, 2010, p. 87). A RSO passa a ser uma reivindicação, particularmente de grupos ativistas, que, deste modo, pressionavam as empresas para adotarem outros princípios e atuações (*idem*). A RSO torna-se, então, um conceito popular que em grande medida foi moldado por esta efervescência social. Este contexto fomentou uma discussão fértil que proporcionou uma grande expansão na literatura da RSO e contribuiu para a sua formalização (Carroll, 1999, p. 270). Desenvolvem-se esforços de articulação entre as universidades e as empresas no sentido de concretizar o significado da RSO no quotidiano organizacional (*idem*). Destacam-se os trabalhos de Keith Davis – poder social das organizações; William Frederick – os interesses públicos acima dos privados; Joseph McGuire (1963) – outras responsabilidades que não só as económicas e legais; Keith

Davis e Robert Blomstrom (1966) – todos os impactos da atividade – e Clarence Walton (1967) – as várias facetas da RSO (Carroll, 1999, pp. 271–272). Uma vez mais, o contraditório à RSO é apresentado por Theodore Levitt que, nesta efervescência social, incide sobre as responsabilidades dos governos e das empresas do perigo que advém se as empresas, ao abrigo da RSO, se ocuparem das responsabilidades dos governos e se desviarem da prossecução dos lucros (Carroll & Shabana, 2010, p. 87). Theodore Levitt é apoiado por Milton Friedman (1962) na defesa de que a única responsabilidade das empresas é a prossecução de lucros (M.-D. P. Lee, 2008, p. 55). A década de 60 foi dedicada à sensibilidade social, uma década em que as empresas foram conduzidas pelas pressões externas e não anteviram a potencial ligação entre performance social e financeira (Carroll & Shabana, 2010, p. 87), ainda que a mesma se tenha começado a insinuar.

A década de 70 foi bastante profícua no que diz respeito a definições de RSO, com a introdução de novos conceitos – performance social organizacional e responsabilidade pública – e com a realização dos primeiros estudos empíricos. Foi uma década em que se objetivam os resultados da RSO (Carroll & Shabana, 2010, p. 88). E foram vários os académicos que contribuíram, entre eles: Morrell Heald (1970) que se focou na filantropia; Harold Johnson (1971) que se dedicou às definições e perspectivas de RSO que reconhecem outras PI na organização; e o Comité para o Desenvolvimento Económico que introduz a noção de “contrato social” e do consentimento público para o funcionamento organizacional (Carroll, 1999, pp. 274–275). Alguns debates foram determinantes (Henry Manne e Henry Wallich) para a distinção entre filantropia e RSO, e para terminar com a promiscuidade que se mantinha (Carroll, 1999, p. 276). O levantamento dos prós e contras da RSO continua a decorrer com os trabalhos de Keith Davis (1973), Milton Friedman e Paul Samuelson, tal como a operacionalização do conceito, com os trabalhos de Henry Eilbert e Robert Parket (1973). Também Eels, Walton e Backman (1974) contribuem para a discussão e debate da RSO (Carroll, 1999, pp. 276–278). 1975 é um ano virtuoso pelos trabalhos de Sethi Prakash, Lee Preston e James Post. Enquanto Sethi distingue a RSO da performance social organizacional, determinando algumas das suas dimensões (Carroll, 1999, pp. 279–280). Preston e Post introduzem o conceito de responsabilidade pública (Carroll, 1999, p. 280). Esta é a década dos primeiros estudos empíricos conduzidos por Bowan e Haire (1975), Sandra Holmes (1976) e Abbott e Monsen (1979) (Carroll, 1999, pp. 280–281). Fitch (1976) foca sobre os problemas sociais e Frederick distingue RSO da sensibilidade social organizacional

(Carroll & Shabana, 2010, p. 87). A década fecha com mais um contributo de definição conceptual de Thomas Zenisek (1979) e a expansão do modelo conceptual da performance social elaborado por Archie Carroll (Carroll, 1999, p. 282). Este autor não só definiu a RSO em responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, como também escalpelizou os contextos onde a RSO acontecia (Carroll, 1999, p. 283). Deste período decorre um forte incremento conceptual à RSO, auxiliado pelo desenvolvimento de temas alternativos.

A década de 80 quebra a proficuidade de definições, mas é fértil em pesquisa e em temas alternativos como “ética nos negócios” e “política pública organizacional”. A contribuição é dada por vários académicos, entre eles Thomas Jones que aborda a RSO como um processo e não um resultado; Frank Turroline e Barry Armandi (1981) que hierarquizam as necessidades da RSO para melhor a avaliarem e Dalton e Cosier (1982) que traçam uma matriz que conjuga o legal/ilegal com o responsável/irresponsável. Num movimento de síntese, Rich Strand (1983) trabalhou na associação de conceitos até agora dispersos e Carroll (1983) explicita a quarta dimensão da RSO – filantropia. Peter Drucker (1984) foca a questão da performance social e financeira argumentando que é possível ser socialmente responsável e lucrativo. Em 1984, Philip Cochran e Robert Wood conduzem um dos primeiros estudos que procura aferir a ligação entre a RSO e a performance financeira. Um ano depois, é Aupperle, Carroll e Hatfield que o fazem recorrendo a uma definição da literatura como medida de RSO. Warlick e Cochran, em 1985, elaboram o modelo da performance social organizacional. Em 1987, Edwin Epstein, num movimento de articulação e síntese, procura encaixar três conceitos próximos, mas dispersos (ética nos negócios, RSO e sensibilidade social organizacional) numa só teoria – política social das organizações (Carroll, 1999, pp. 284–288). A década de 80 marca o início do *business case*, isto é, a ideia de que as organizações estão inseridas nas sociedades e só prosperam se a sociedade prosperar, sendo a sociedade quem permite/licencia que as organizações operem (Stigson *in* Visser et al., 2007, p. 51). Esta década associa-se também ao reconhecimento da teoria de gestão das PI, que não tendo nascido aqui, mas sim na década de 60, é neste espaço temporal que melhor se difunde (M.-D. P. Lee, 2008, p. 61) afirmando-se que os acionistas não são as únicas PI na organização. A RSO passa a ser considerada como um ativo com repercussões financeiras.

A década de 90 mantém a cadência da década anterior; menos definições e mais temas alternativos. Esta é a década em que a gestão estratégica se aproxima

definitivamente da RSO (M.-D. P. Lee, 2008, p. 60) e florescem teorias como gestão das PI. Donna Wood (1991) revisita o modelo de performance social organizacional e procura fundir os contributos de Carroll e Wartick e Cochran num único modelo. Por sua vez, Carroll (1991) melhora a definição de RSO, eternizando a icónica pirâmide de responsabilidades: económicas, legais, éticas e filantrópicas. Nesta época, aflora o conceito de cidadania organizacional, conceito com uso crescente (Carroll, 1999, pp. 288–289). Esta década é, particularmente, fértil em escândalos organizacionais internacionais. As questões da sustentabilidade assumem-se como determinantes para as organizações (Carroll & Shabana, 2010, p. 88). A transição entre as duas décadas marca o alinhamento da RSO com a estratégia organizacional e com o mercado, num exercício deliberado (M.-D. P. Lee, 2008, p. 55). São décadas em que se observa uma multiplicação de pesquisas que objetivam a relação entre performance financeira e social.

A RSO evoluiu da caridade paternalista, fundada em critérios morais, para uma filantropia que visa o desenvolvimento social. Do questionamento da consciência social do homem de negócios evolui-se para o questionamento do papel da empresa como um todo. De uma atividade discricionária, a RSO evoluiu para uma atividade requerida. De um conceito vago surgem diversas definições e conceitos para melhor traduzir a relação bidirecional entre as organizações e a sociedade. Num duplo esforço de adaptação (academia e organizações), a RSO procura afirmar-se como um aliado estratégico da sustentabilidade organizacional.

1.3 RSO – um conceito polissémico

A abundância de definições faz da RSO um conceito polissémico. À RSO associam-se teorias, perspetivas e terminologias como: responsabilidade social (*social responsibility*), cidadania organizacional (*corporate citizenship*), ética nos negócios (*business ethics*), sociedade e negócios (*society and business*), gestão de assuntos sociais (*social issues management*), política pública (*public policy*), transparência organizacional (*corporate accountability*), filantropia organizacional (*corporate philanthropy*), governação organizacional (*corporate governance*), performance social empresarial/organizacional (*corporate social performance*), sensibilidade social empresarial/organizacional (*corporate social responsiveness*), conformidade legal (*compliance*), investimento socialmente responsável (*socially responsible investment*), gestão das PI (*stakeholder management*), tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*),

sustentabilidade organizacional (*corporate sustainability*) e bem comum (*common good*). Na realidade, a definição da RSO pode ser uma tarefa hercúlea, não só porque lhe estão endereçadas diferentes teorias, perspetivas e terminologias, mas também porque os significados e práticas de RSO variam de país para país (Matten & Moon, 2008, p. 403), o que faz da RSO um conceito que carece de uma perspetiva integradora.

No seu âmago, a RSO parte do pressuposto de que as empresas/organizações têm outras responsabilidades que não só a geração de lucros para os acionistas e investidores (Carroll *in* Visser et al., 2007, p. 122). No fundo, a RSO é uma forma de autorregulação organizacional (uma vez que é de adesão voluntária) com o propósito de contribuir para o bem-estar social (na amplitude do termo) (Moon, 2007, p. 298). Ao longo das décadas, o conceito tanto se afinou quanto às atividades e práticas, como se ampliou na reflexão de preocupações e expectativas sociais, nomeadamente os impactos da organização sobre a sociedade, o incremento do bem-estar social e a integração de responsabilidades éticas e discricionárias em domínios como o meio ambiente (Carroll *in* Visser et al., 2007, p. 123). Ainda assim, o conceito, fruto do longo debate, tem sofrido um processo de racionalização patente no nível de análise – dos efeitos macrossociais para a performance financeira – e na orientação teórica – estudos orientados para a performance (Lee, 2008, p. 54). Decorrente dessa racionalização, associam-se à RSO diferentes propósitos estratégicos como a legitimidade, a reputação, a vantagem competitiva e a sustentabilidade (Moon, 2007, p. 298), propósitos apelativos para as organizações.

As definições que predominam tendem a associar a RSO com o meio ambiente, as relações entre as organizações e a sociedade, os aspetos socioeconómicos e/ou financeiros, as PI e o voluntarismo, isto é, ações que saem do escopo legal (Dahlsrud, 2008, p. 4). São definições que variam de acordo com o conteúdo substantivo, refletindo diferentes possibilidades de relacionamento das organizações com as suas responsabilidades (Moon, 2007, p. 298). As diferentes possibilidades de RSO fazem dela um conceito contextual (Moon, 2007, p. 298; Nielsen & Thomsen, 2007, p. 29) com grande apropriação temporal e societal (Moon, 2007, p. 298) e que só se operacionaliza quando se nomeiam PI e necessidades específicas (Nielsen & Thomsen, 2007, p. 29). Assim, a RSO deve estar sempre associada a um propósito bem definido.

A polissemia conceptual é particularmente inadequada quando os conceitos e definições não se alicerçam na investigação empírica e quando estão enviesados por interesses específicos (Marrewijk, 2003, p. 96). Por prevalecer uma escrita especializada, que carece de articulação entre conceitos (Carroll *in* Visser et al., 2007, p. 126) e de uma

linguagem comum para acadêmicos e praticantes (Visser et al., 2007, p. vii), emerge a necessidade de uma definição compreensiva que englobe diversas expectativas e interrelacione categorias (Carroll *in* Visser et al., 2007, p. 123). Mais do que uma definição, reclama-se um guia de ação. A comunidade empresarial que aceitou e internalizou a RSO, pela importância que a RSO tem para a gestão (Godfrey & Hatch, 2007, p. 87), está mais interessada na operacionalização do conceito do que no refinamento conceptual (Carroll *in* Visser et al., 2007, p. 126). Não obstante, o refinamento conceptual é importante para a operacionalização do conceito.

Tendo crescido em importância e significado, a RSO não só gera um intenso debate, mas também construção teórica e investigação (Carroll & Shabana, 2010, p. 85). Pródiga em definições, conceptualizações e perspectivas (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, p. 2) que contribuem para a fragmentação e irregularidade conceptual, a RSO continua a ser o termo dominante, mesmo não sendo exclusivo (Carroll & Shabana, 2010, p. 86). A ausência de paradigma permite que a RSO continue um conceito em aberto (Garriga & Melé, 2004, p. 65) num estado embrionário (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 1; McWilliams et al., 2006, p. 2), suscetível à influência de definições competitivas e contraditórias que impossibilitam uma leitura clara dos objetivos da RSO (Boeger, Murray, & Villiers, 2008, p. 1). Esta ambiguidade não só alimenta a subjetividade na operacionalização e medição da RSO (Godfrey & Hatch, 2007, p. 87) como também afeta o desenvolvimento conceptual dado que a medição da RSO torna-se incipiente – não se podem estabelecer estudos comparativos, não se pode aferir as implicações reais das iniciativas de RSO e a sua importância para as organizações (McWilliams et al., 2006, p. 8). Pela pressão a que as organizações estão sujeitas no sentido de internalizarem a RSO (McWilliams et al., 2006, p. 2) e pela importância que assume para a gestão (Godfrey & Hatch, 2007, p. 87) – como mecanismo de diferenciação num contexto global e competitivo (Jamali & Mirshak, 2007, p. 243) – este é um conceito que precisa de estabilizar e enraizar teoricamente, não só o seu sentido, mas sobretudo as responsabilidades que encerra.

1.4 RSO – um conceito de muitas teorias

A plasticidade da RSO permite-lhe ser apropriada por diferentes teorias com diferentes rotas para a sustentabilidade organizacional. A RSO à luz de teorias instrumentais (maximização do valor, alcance de vantagens competitivas e *marketing* de

causas) é um instrumento para a criação de riqueza. Na interação entre as organizações e a sociedade relevam-se os critérios económicos (Garriga & Melé, 2004). A RSO à luz de teorias políticas (constitucionalismo organizacional, contrato social integrativo e cidadania organizacional) é um instrumento de cooperação social. Na interação entre as organizações e a sociedade relevam-se os direitos e deveres (*idem*). A RSO à luz de teorias integradoras (gestão de assuntos sociais, responsabilidade pública, gestão das PI e desempenho social) é um instrumento para a integração de exigências sociais no sentido de legitimar a atividade organizacional (*idem*). A RSO à luz de teorias éticas (direitos universais, desenvolvimento sustentável, bem comum) é um instrumento para a integração de valores éticos no comportamento organizacional (*idem*). As organizações podem adequar a RSO aos seus propósitos e necessidades, mas isso não as isenta de clarificarem os seus objetivos.

1.4.1 RSO e as Partes Interessadas

A teoria das PI, no original *stakeholders*, tem-se estabelecido na órbita da RSO, concetual e empiricamente. As PI, mais do que uma teoria que se sedimenta e constitui como um guia de ação, tem sido alvo de uma concetualização crescente que visa influenciar e orientar a gestão a operar a RSO.

O desenvolvimento da teoria das PI surgiu na década de 60, por intermédio de um grupo de académicos do Instituto de Pesquisa de Stanford que ousaram argumentar que as empresas deviam desafetar-se da satisfação exclusiva dos acionistas, indiciando a existência de outras PI críticas para a sobrevivência da organização (Stoney & Winstanley, 2001, p. 604). A similitude gráfica das palavras no original (*stakeholders* = PI; *stockholders* = acionistas) ilustra o modelo que muitas organizações adotam: a redução das PI aos acionistas (Carroll, 1991, p. 43), o que pode constituir-se como um obstáculo à subsistência da organização, tese da teoria das PI.

O desenvolvimento da teoria das PI está indelevelmente associado a Edward Freeman (Carroll, 1999, p. 290; Stoney & Winstanley, 2001, p. 604), tornando-se bastante familiar não só para académicos e gestores, como também para outros agentes sociais (Stoney & Winstanley, 2001, p. 604) e, por esse motivo, tem sido bastante debatida e dilatada. A teoria das PI desenhou-se segundo uma premissa pragmática e instrumental (Harrison & Freeman, 1999, p. 234), no entanto esta teoria, pela sua amplitude, tem sido associada a várias áreas de negócios de fitos completamente distintos, o que pode

desvirtuar a sua aplicação (Stoney & Winstanley, 2001, p. 604), desprovendo-a de sentido e apropriação.

A amplitude e flexibilidade da teoria das PI observa-se na vasta literatura produzida sobre a temática. Esta teoria constitui-se numa premissa pragmática e tem suscitado uma grande aquiescência por compreender e resolver três problemas maiores: a compreensão de como o valor é criado e comercializado, a interligação possível entre a ética e o capitalismo e a criação de valor com uma matriz ética e comercializável (Parmar et al., 2010, p. 404). Não obstante a polissemia concetual da RSO, esta tornou-se num conceito retórico, destituído de um fundamento claro e direcionado (Carroll, 1991, p. 43) que impossibilita o reconhecimento dos grupos por quem a organização se deve responsabilizar. A assimilação entre RSO e teoria das PI é natural (Carroll, 1991, p. 43) e crítica para a operacionalização da RSO, pois esta nomenclatura não só identifica as PI da organização (Carroll, 1991, p. 43), como também especifica as obrigações sociais da organização (Parmar et al., 2010, p. 412), concetual e empiricamente.

A teoria das PI advoga que a organização deve atentar e considerar os grupos ou indivíduos (as partes) que podem afetar e ser afetadas pelas políticas e práticas da organização (Parmar et al., 2010, p. 405), partes que participem ou possam reivindicar sobre a atividade da organização. Estas partes devem ser arroladas para representarem as partes mais significativas para a organização (Carroll, 1991, p. 39) de modo a que se personalize e determine os grupos ou indivíduos que a organização deve considerar na orientação da política de RSO (Carroll, 1991, p. 43). As PI configuram relações importantes para a organização e têm relevâncias diferentes, contudo todas elas devem ser pessoas ou grupos que simbolizam um ‘esteio’ no contexto organizacional (Carroll, 1991, p. 43), partes que influenciam e se interessam pelas operações e decisões da organização, formal ou informalmente.

A teoria das PI, ao evidenciar as partes que afetam e são afetadas pela política e pela atividade da organização, defende que a organização integre nas tomadas de decisão a opinião desses grupos (Garriga & Melé, 2004, p. 59). *Latu senso* considera-se que as organizações têm como PI os acionistas, os clientes, os fornecedores, os colaboradores e as comunidades (Carroll, 1991, p. 46; Freeman, Wicks, & Parmar, 2004, p. 368). O apuramento e delimitação das PI é um ponto nevrálgico para o foco da política e atividade da organização, pois assiste-se a uma tendência de extensão das PI, considerando-se já como PI os concorrentes, o Estado, os meios de comunicação social, as organizações não-

governamentais (ONG) e os ativistas sociais (Fombrun et al., 2000), entre outras forças institucionais que reclamam atenção e demandam por práticas empresariais responsáveis.

A teoria das PI parte do pressuposto de que as organizações devem ser eficazes na gestão da relação com as PI para beneficiarem com isso. Os benefícios a almejar são a cooperação máxima das PI para os objetivos da organização (Garriga & Melé, 2004, p. 59) e uma melhor antevisão das mudanças contextuais que as PI indiciam. A criação de valor resultante desta cooperação deve alinhar-se com as necessidades e expectativas do contexto e a comercialização desse valor deve reverter para todas as PI, destacadamente para os acionistas (Freeman et al., 2004, p. 366). A gestão das PI, simultaneamente, direciona a organização para a integração de grupos que afetam e são afetados pela organização, como também a desafia à conciliação dos diferentes interesses desses grupos (Parmar et al., 2010, p. 419). A criação de valor (Freeman, Rusconi, Signori, & Strudler, 2012, p. 1) e a cooperação das PI (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997, p. 31) para os objetivos da organização é tanto maior quanto melhor for a integração e satisfação dos diferentes interesses. O desafio é encontrar o ponto de equilíbrio em que as PI relevantes para a organização se encontrem satisfeitas e contribuam para a sustentabilidade da organização, estabelecendo-se relações com ganhos mútuos em que os interesses da organização são preservados como um todo (Carroll, 1991, p. 43). O bom desempenho organizacional bebe da conciliação das diversas demandas competitivas, que se repercute em produtos e serviços de grande utilidade, uma vez que respondem a solicitações de várias PI.

A teoria das PI implica o apuramento do mérito e consideração que elas devem granjear (Carroll, 1991, p. 43), tal implica um conhecimento das PI que nem sempre acontece, seja por falta de perspicácia ou ferramentas adequadas. O arrolamento das PI conduz ao conhecimento das suas reivindicações, momento em que a organização pode perfilhar as oportunidades e os desafios que lhe são apresentados, bem como as responsabilidades sociais que essas oportunidades e desafios integram (*idem*). Este apuramento é uma condição *sine qua non* para a organização encetar estratégias e ações para lidar com essa responsabilidade, estratégias e ações que a teoria das PI permite descrever, compreender, analisar e gerir (*idem*). Face à complexidade que este apuramento pode assumir, deve-se considerar o poder e a legitimidade de cada PI (Carroll, 1991, p. 43; Garriga & Melé, 2004, p. 57) de modo a impedir que a organização se distraia com o número crescente de grupos e indivíduos que reclamam atenção. Inerente à teoria das PI encontra-se o conflito de interesses, ainda assim compete à organização gerir e

moldar essas relações para que convirjam para a criação de valor que satisfaça os intervenientes (Parmar et al., 2010, p. 406) e beneficie a organização.

A teoria das PI goza de aceitação crescente pelas vantagens que apresenta, não obstante a contingência e o desafio na conciliação de interesses. As vantagens sustentam-se na flexibilidade e na amplitude concetual e empírica que pode abarcar (Harrison & Freeman, 1999, p. 233) e, simultaneamente, num cariz pragmático e instrumental (Harrison & Freeman, 1999, p. 234) que direciona a tomada de decisão gestonária para grupos com ‘rostos e nomes’ com quem a organização tem uma responsabilidade, relação ou dependência (Carroll, 1999, p. 282). Ao abrigo deste cariz pragmático, esta tomada de decisão beneficia de conceitos analíticos que permitem diagnosticar, analisar e priorizar as relações entre as PI e as estratégias da organização (Carroll, 1991, p. 48), combatendo o vazio que a RSO pode ressoar.

A teoria das PI, pelo diálogo que suscita, beneficia a organização. Considerando a diversidade que impera, a organização sempre que dialoga com as PI tem a oportunidade de conhecer melhor o contexto em que está inserida e adaptar-se às suas especificidades (Carroll, 1991, p. 44), aprimorando a criação de valor, valor esse que é tanto mais enriquecido quanto mais plural for (Freeman et al., 2004, p. 364). A congregação das expectativas e das necessidades dos múltiplos grupos de interesse permite a criação de valor acrescido, constituindo-se como uma filosofia inclusiva e uma estrutura para o desenvolvimento sustentável (Stoney & Winstanley, 2001, p. 604) que premeia as organizações que se lançam neste desafio. A teoria das PI não é incompatível com o bom desempenho financeiro da organização, pelo contrário, o esforço na conciliação dos interesses das PI pode resultar em vantagens económicas e financeiras. Por via das relações de ganhos mútuos e da conseqüente criação de riqueza, minimização de riscos, adaptabilidade e flexibilidade organizacional, boa reputação, facilitação da formação de parcerias, fomento de vantagens competitivas e confiança que diminuem os custos de algumas operações (Parmar et al., 2010, p. 416). Estas vantagens devem impulsionar a gestão da RSO por via das PI.

Na órbita da RSO, a gestão das PI é um conceito que tem vindo a impor-se pela flexibilidade e amplitude, conquistando preferências pelas suas premissas pragmáticas e diretivas que identificam as PI e as responsabilidades da organização com as mesmas. Esta considera que o desempenho organizacional depende da criação de valor, valor sublimado na conciliação de demandas sociais e competitivas que satisfaçam as partes que afetam e são afetadas pela política e pela atividade da organização.

1.5 RSO – um conceito entre a performance social e a performance financeira

A ausência de um paradigma permite que a RSO continue um conceito em aberto (Garriga & Melé, 2004, p. 65), suscetível à influência de definições competitivas e contraditórias (Boeger et al., 2008, p. 1). A RSO debate-se assim com um vasto corpo de literatura sem comprovação empírica e de difícil comprovação face à multiplicidade de definições, conceitos e teorias (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985, p. 446). Esta dificuldade encontra maior expressão na correlação entre performance social e financeira, sendo esta um indicador bastante importante para gestores (Cochran & Wood, 1984, p. 42). Esta correlação pode determinar a apropriação da RSO pelas organizações e os incrementos a introduzir nas atividades que prevalecem.

O debate em torno da performance financeira das organizações que apostam na RSO tem as suas raízes na década de 60 (Cochran & Wood, 1984, p. 42), sendo apenas na década de 70 que são conduzidos os primeiros estudos, estudos que se intensificam nas décadas seguintes, uma vez que devolvem resultados mistos e não concordantes entre si. Os resultados mistos resultam de problemas teóricos e metodológicos. Nos problemas teóricos insere-se mormente a ausência de definição universal, o que leva à criação de medidas próprias (Aupperle et al., 1985, p. 447). Ao nível metodológico os problemas decorrem de amostras pequenas, grupos de controlo pequenos, curtos períodos de tempo analisados (Cochran & Wood, 1984, p. 47) e pequenas taxas de respostas efetivas (Aupperle et al., 1985, p. 448). A seleção dos dados para análise é subjetiva, uma vez que a natureza do objeto se presta a isso e os critérios de performance financeira são manifestamente insuficientes. Nos problemas metodológicos encontram-se também a não ponderação do ajuste/adaptação ao risco (Aupperle et al., 1985, pp. 446–448) e a omissão de variáveis determinantes (McWilliams & Siegel, 2000). O estudo da correlação entre performance social e financeira é assaz relevante para a caracterização da operacionalização da RSO (Aupperle et al., 1985, p. 447), nomeadamente no tipo de correlação que se estabelece (positiva, neutra ou negativa), bem como a direção e a causalidade em que a mesma se estabelece (Preston & O'Bannon, 1997, p. 420). Só assim se consegue compreender o real impacto da RSO.

Mais de três décadas de pesquisa empírica não conseguiram determinar padrões estáveis que regulem a relação entre performance social e performance financeira (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003, p. 403). Ainda que predominem estudos com

correlações positivas entre a performance social e financeira (Cochran & Wood, 1984; Preston & O'Bannon, 1997; Waddock & Graves, 1997), outros existem que apontam para uma relação neutra (Aupperle et al., 1985; McWilliams & Siegel, 2000), sendo a exceção os estudos que apontam para uma relação negativa. A condução destes estudos demonstra não só alguns preditores da RSO – nomeadamente a evidência de que a performance financeira precede e estimula a performance social (Mcguire, Sundgren, & Schneeweis, 1988, p. 869; Preston & O'Bannon, 1997, p. 428) – como também algumas estratégias – nomeadamente de complemento ou de substituição entre a performance financeira e a performance social (Cavaco & Crifo, 2014). Uma meta-análise, aos estudos que durante trinta anos se dedicaram à análise da correlação entre performance social e financeira, demonstra uma associação positiva entre a performance social organizacional e performance financeira (Orlitzky et al., 2003, p. 423). A causalidade estabelece-se na direção da performance social organizacional para a performance financeira, ainda que se perceba que é uma relação bidirecional, simultânea, mas variável mediante as contingências (Orlitzky et al., 2003, p. 424). Ressalta o círculo virtuoso que a RSO pode estimular: as organizações com sucesso financeiro investem na RSO e a RSO estimula maior sucesso financeiro, o que invalida a pretensa incompatibilidade entre lucros e RSO (*idem*). Contudo, são necessários mais estudos que esmiúcem esta questão nas variáveis já consideradas e noutras, isto é, estudos que se alicercem num corpo teórico claro e robusto e em procedimentos científicos replicáveis.

A performance social origina ganhos financeiros por via do reconhecimento do mercado e isso traduz-se em lucro para a organização. Se a performance social pode tonificar a performance financeira, também é certo que a performance social depende da vitalidade económico-financeira da organização. Cria-se assim um círculo virtuoso: a performance social contribui para a imagem da organização, nutrindo a reputação e o prestígio (Hess & Dunfee, 2002, p. 113), atributos que terão repercussões positivas na performance financeira, no capital reputacional (Hemphill, 2004, p. 354) e, conseqüente, licença para operar (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 334; M. Porter & Kramer, 2006, p. 81; Valor, 2005, p. 201). O cuidado com a imagem e a reputação é um dos instrumentos que organização controla e lhe permite minimizar riscos e maximizar resultados junto da opinião pública, este é um argumento capital para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações.

Capítulo 2: RSO e a multidimensionalidade

A RSO é um conceito ‘guarda-chuva’ adotado por diversas lentes teóricas. É um conceito polissémico e multidimensional, atributos que contribuem para a heterogeneidade teórica e empírica. A análise da literatura sublinhou como principais dimensões da RSO a responsabilidade económica, social, ambiental, legal, ética, filantrópica e transparência. Dimensões e responsabilidades que a seguir se escalpelizam. Recensearam-se também indicadores para cada dimensão da RSO.

2.1 Responsabilidade Económica

A RSO prende-se com a obrigação da organização ser lucrativa e assim premiar os investidores/acionistas (com a distribuição de dividendos) e a sociedade (com a criação de riqueza, bens e serviços que contribuem para o seu bem-estar e qualidade de vida). Os lucros constituem uma recompensa e incentivo pela eficácia e eficiência na produção de bens e serviços em prol da sociedade.

A responsabilidade económica implica a prossecução do lucro que gerará a rentabilidade necessária para assegurar a sobrevivência e sustentabilidade organizacional. Não obstante, a prossecução do lucro não pode ser feita a qualquer custo (Estallo, Fuente, & Gríful-Miquela, 2007, p. 384; Valor, 2005, p. 193), caso contrário desencadear-se-ão algumas tensões (Carroll, 1991, p. 42), particularmente com os colaboradores e fornecedores. Estas tensões podem redundar em problemas de legitimidade ou credibilidade que afetam a perceção dos clientes sobre a organização e, conseqüentemente, a opção de compra (Valor, 2005, p. 198). Uma organização só pode prosperar num contexto sadio, tal premissa implica a consideração o impacto da atividade organizacional sobre as sociedades.

A atividade económica é muito suscetível aos contextos em que se insere (político, social e geográfico) (Estallo et al., 2007, p. 380), pois são eles que determinam, em última instância, as atividades que se vão implementar e florescer. A atividade económica é, igualmente, suscetível à globalização (Campbell, 2007, p. 953), responsável pela introdução de uma grande complexidade nos negócios pelos desafios culturais, controlo de oportunidades e obstáculos que condicionam o estabelecimento e expansão dos

negócios e o acesso aos recursos (Logsdon & Wood, 2002, p. 173). A RSO permite conhecer melhor o contexto de implantação e, assim, reforçar as ligações ao contexto.

A organização deve cumprir os seus deveres e ativar os seus direitos económicos, sendo lucrativa e rentável (Carroll, 1991, p. 40; Estallo et al., 2007, p. 381), munindo-se da eficácia operacional (Carroll, 1991, p. 40) necessária para desenvolver produtos e serviços que correspondam às necessidades e expectativas dos clientes e consumidores. As responsabilidades económicas da organização cumprem-se na rentabilidade, no estímulo da produtividade (Maignan, Ferrell, & Hult, 1999, p. 466) e na elevação da competitividade (M. Porter & Kramer, 2006). A maximização de proveitos e produtividade (direta e indiretamente, a curto e a longo prazo) contribui para a elevação da competitividade internacional (Doh & Guay, 2006, p. 50). Ambientes competitivos promovem a adoção de práticas de RSO. Estas práticas concedem vantagens competitivas, captam a preferência das PI e geram ativos difíceis de imitar.

A rentabilidade e, conseqüente, sustentabilidade económica da organização, deriva da produção de bens e serviços alinhados com as reais necessidades dos clientes e consumidores (Carroll, 1979, p. 500; Maignan et al., 1999, p. 466). Na produção dos bens e serviços a organização deve atentar, a fim de maximizar os proveitos, na minimização de custos e na criação de valor para se distinguir da concorrência (Maignan et al., 1999, p. 466). Um bem e serviço de valor acrescentado prima por atributos como a adequação e a superação das expectativas do consumidor, qualidade e segurança (Maignan & Ralston, 2002, p. 504). A ênfase pode ser colocada na criação de valor em detrimento da amenização de custos (administrativos, de produção, *marketing* e/ou distribuição), porquanto a criação de valor é um ativo difícil de imitar (Hess & Dunfee, 2002, p. 113), representando uma resposta adaptativa das organizações à competição de que são alvo.

As organizações influenciam os contextos em que se encontram mormente pela criação de riqueza e distribuição da mesma. A criação de riqueza (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007, p. 836) é reverenciada e benquista por se considerar que uma sociedade mais rica é, ou pode ser, mais justa e equilibrada. Assim sendo, espera-se que a criação de riqueza se desmultiplique (Aguilera et al., 2007, p. 840) num conjunto de benefícios a vários níveis: macro (país), meso e micro (comunidades). A atividade económica das organizações contribui diretamente para o desenvolvimento e crescimento económico das comunidades, regiões e países (Moon, Crane, & Matten, 2005, p. 441), disponibilizando os recursos necessários para investir na sociedade, educação, saúde e ambiente. A criação de valor económico estimula a cidadania económica (Lin, Lyau, Tsai,

Chen, & Chiu, 2010, p. 360) até porque desenvolve oportunidades de emprego e formação. Considera-se, então, que a prosperidade económica facilita o exercício dos direitos civis por promover um mercado livre e justo (Matten & Moon, 2008, p. 412), distribuir a riqueza e mitigar as desigualdades sociais. A justiça económica (Aguilera et al., 2007, p. 851) conduz ao empoderamento económico, particularmente nos grupos com menos oportunidades, (M. Porter & Kramer, 2006, p. 85), o que permite reduzir a pobreza e insegurança das pessoas concorrendo para a qualidade de vida e bem-estar social (McWilliams et al., 2006, p. 9) das pessoas, comunidades e sociedades.

A sobrevivência e a sustentabilidade das organizações não se esgota no cumprimento das obrigações económicas. Não se pode equacionar a sustentabilidade organizacional sem a RSO, visto que esta garante condições para o sucesso organizacional, mas não o pode fazer a expensas da vitalidade económica.

Da literatura consultada, surgem os seguintes indicadores de responsabilidade económica:

- desenvolve uma performance económica sustentável (Marsden & Andriof, 1998, p. 332);
- define uma estratégia de negócios clara e de longo prazo (Spiller, 2000, p. 154);
- promove o retorno competitivo, a longo prazo, do investimento realizado (Carroll, 1991, p. 40; Papasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis, & Katsioloudes, 2005, p. 275);
- maximiza a receita obtida (Carroll, 1991, p. 40; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292);
- minimiza os custos (administrativos; de produção; *marketing*; distribuição) (Maignan & Ferrell, 2000, p. 292);
- cria e desenvolve produtos e serviços que servem as reais necessidades dos consumidores e clientes (Estallo et al., 2007, p. 384; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418);
- desenvolve produtos e serviços com valor acrescentado (Maignan et al., 1999, p. 466);
- desenvolve produtos e serviços com segurança e qualidade (Estallo et al., 2007, p. 384; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418);

- promove a criação de emprego (M. J. Epstein, 2009, p. 28; Turker, 2008b, p. 418);
- desenvolve uma política de pagamento atempado às PI (Spence *in* Visser et al., 2007, p. 417);
- distribui dividendos pelos proprietários e acionistas (Spiller, 2000, p. 154);
- distribui dividendos pelos colaboradores (Estallo et al., 2007, p. 384).

2.2 Responsabilidade Social

As organizações procuram incessantemente renovar a licença para operar junto das sociedades e comunidades onde atuam, cientes que só esta licença garante a subsistência e sustentabilidade organizacional. Contudo, a sustentabilidade, sendo um bem precioso, obriga a diversos desafios e equilíbrios. Obriga a equilibrar a sustentabilidade interna da organização com a sustentabilidade externa do contexto onde atua e obriga a equilibrar diferentes dimensões: social, económica e ambiental.

A RSO decorre de uma reorganização entre setores. Pela importância crescente que a sociedade civil tem granjeado, isso permitiu uma aproximação entre setores antes distantes: Estado (poder legislativo e controlo), organizações/mercado (criação de riqueza) e sociedade (estruturação da ação coletiva) (Marrewijk, 2003, p. 100). Esta aproximação não só questionou a responsabilidade de cada setor, como também equacionou as potencialidades de cooperação e colaboração entre eles. Esta aproximação ditou também relações de interdependência entre os três setores que marcam novas estratégias de relacionamento.

Uma sociedade equilibrada favorece a organização, garantindo condições de prosperidade e sustentabilidade. Contudo, esta é uma relação interdependente: a organização influencia o contexto e é fortemente influenciada por ele (M. Porter & Kramer, 2006, p. 83), mormente pelos problemas sociais que o assolam (Marquis, Glynn, & Davis, 2007, p. 926). A pobreza, a exclusão social e a desintegração social (Marrewijk, 2003, p. 98) inibem o desenvolvimento e crescimento da organização. E a organização que falha a sua missão marca a comunidade com custos sociais como o flagelo do desemprego (Fitch, 1976, p. 40; Marsden & Andriof, 1998, p. 337), inibidor da criação e distribuição de riqueza (Matten, Crane, & Chapple, 2003, p. 116), gatilho das desigualdades sociais (Matten & Moon, 2008, p. 414). Deste modo, as organizações devem empenhar-se no controlo e/ou minimização dos impactos sociais negativos que

possam resultar da atividade (Edmunds, 1997, p. 43; Marsden & Andriof, 1998, p. 337), uma vez que não conseguem prosperar num ambiente a definhar. Não sendo imunes ao contexto, é desejável que as organizações atentem e se envolvam com os problemas/questões sociais que as circundam (Edmunds, 1997, p. 38 e 43), compreendendo e reduzindo a distância social que as separam e as desviam da sociedade/comunidade (Fombrun et al., 2000), objetivo para o qual a RSO pode contribuir exponencialmente.

A RSO, na dimensão social, objetiva a relação entre as organizações e a sociedade (Dahlsrud, 2008, p. 4) e introduz nesta relação, antes estritamente económica, sensibilidade social. Este pendor e sensibilidade social materializa-se na integração de preocupações sociais nas operações da organização e na consideração de todos os impactos da atividade da organização na sociedade/comunidade (*idem*), impactos que vão além dos económicos e financeiros. Assim, é de esperar que a organização, ao abrigo da sua responsabilidade social, contribua para uma sociedade melhor (*idem*). Nomeadamente, amenizando as desigualdades sociais, reduzindo a pobreza e insegurança das pessoas, concorrendo para a qualidade de vida e bem-estar social (McWilliams et al., 2006, p. 9) das pessoas, comunidades e sociedades.

A RSO tem privilegiado definições que se focam nos benefícios sociais e no bem-estar das PI (S. Y. Lee & Carroll, 2011, p. 116), fruto da sensibilidade social crescente. À dimensão social competem questões aparentemente gerais e de difícil mensuração como a qualidade de vida das pessoas (as que servem a organização interna e externamente), a comunidade e a sociedade (Dahlsrud, 2008, p. 7). Questões que promovem o desenvolvimento humano (Dahlsrud, 2008, p. 8), segurança e coesão social (Kleine & Hauff, 2009, p. 520), no fundo, o bem social (Dahlsrud, 2008, p. 9). Assim, esta é uma dimensão muito apropriada para trabalhar as relações entre as diversas PI (Kleine & Hauff, 2009, p. 518), no sentido de formar e fortalecer as parcerias com as mesmas (Kleine & Hauff, 2009, p. 519). Pelos benefícios que introduz nas relações entre a organização e as PI a responsabilidade social é um potencial que as organizações não podem dispensar.

As organizações procuram renovar as licenças para operar junto da sociedade (Marsden & Andriof, 1998). Por sua vez, a sociedade instiga o desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma atitude social por parte das organizações. Exerce-se, então, uma pressão para que as organizações promovam e adotem comportamentos sociais (Carroll, 1991, p. 40; Estallo et al., 2007, p. 386). Essa pressão tem origens distintas (ONG, grupos,

ativistas, movimentos, legislação, normas e *ratings*), mas o mesmo intuito: que as organizações não prossigam exclusivamente objetivos econômico-financeiros (Carroll, 1991, p. 40; Godfrey & Hatch, 2007, p. 93). O desenvolvimento de uma sensibilidade/consciência social (Estallo et al., 2007, p. 382; Valor, 2005, p. 198) encaminha as organizações para investimentos socialmente aceitáveis de acordo com as expectativas da sociedade e comunidade (Estallo et al., 2007, p. 383; Valor, 2005, p. 198). Pretende-se que as organizações, sem comprometer os seus objetivos econômicos, incrementem uma agenda social, para além da conformidade legal (Lin et al., 2010, p. 358) ajustada aos seus recursos e conhecimentos, comprometendo-se com alguns objetivos sociais (Estallo et al., 2007, p. 386), desenhando e implementando uma performance social (Mirvis & Googins, 2006, p. 104; M. Porter & Kramer, 2006, p. 81; Spiller, 2000, p. 153). O desenvolvimento dessa performance social implica que as organizações se envolvam, integrem e fortaleçam os laços com a comunidade (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 343), compreendendo-as para melhor adequarem os produtos e serviços às expectativas e valores da comunidade.

A performance social constitui-se no envolvimento e participação social (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994, p. 790), envolvimento e participação que, muitas vezes, se materializa em atividades filantrópicas (S. Y. Lee & Carroll, 2011, p. 120). Seja para prosseguir atividades filantrópicas, seja para prosseguir atividades educativas, as organizações têm optado pelo estabelecimento de parcerias com organizações da sociedade/comunidade (Hemphill, 2004, p. 352; Matten et al., 2003, p. 440), particularmente com ONG que têm um melhor conhecimento da comunidade. As organizações também podem participar em eventos significativos do contexto onde atuam (Falck & Heblich, 2007, p. 248; Maignan & Ferrell, 2000, p. 283) e/ou desenvolver programas, iniciativas e atividades educativas e formativas (Jamali, 2006, p. 812) que criem valor acrescentado para a comunidade (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 330). A responsabilidade social visa o apoio a programas e projetos da comunidade e isso pode compaginar-se com o desenvolvimento de produtos, bens e serviços que sirvam um fim social (T. J. Brown & Dacin, 1997, p. 71; Maignan & Ferrell, 2004). Esta é uma prática em crescendo que bebe diretamente das parcerias constituídas e do apoio a causas sociais que pode converter-se num sucesso comercial, devidamente capitalizado pelo *marketing* (social ou de causas) (T. J. Brown & Dacin, 1997, p. 70; Grit, 2004, p. 102; Maignan & Ferrell, 2004, p. 5). O apoio a causas/instituições sociais estreita a relação entre a organização e a comunidade e o estabelecimento dessas relações (desejavelmente fortes

e recíprocas) favorece a organização, por intermédio do capital social gerado a ser mobilizado em seu proveito (Branco & Rodrigues, 2006, p. 119), no sentido em que amplia as redes de contactos e um melhor conhecimento da realidade circundante.

A performance social – enquanto gestão do impacto organizacional na sociedade/comunidade (Hubbard, 2009, p. 180) – deve ser integrada na missão da organização. Esta tem exercido uma forte atração nas organizações pelas vantagens competitivas que resultam para a organização (Estallo et al., 2007, p. 383), ainda que não se consiga aferir com exatidão os ganhos financeiros. Os benefícios sociais gerados pela responsabilidade social (Marquis et al., 2007, p. 926) favorecem a organização duplamente: são projetos com um forte impacto nos recursos humanos (RH) e nas comunidades que florescem por via da inclusão, integração e empoderamento, sustentando/justificando a atividade da organização (MacPhail & Bowles, 2009, p. 409). A sustentabilidade social de uma organização implica uma articulação cuidadosa dos impactos e responsabilidades sociais, o que envolve uma estreita articulação entre as organizações e a sociedade (Høgevold et al., 2015, p. 430). Esta performance social alimenta a sustentabilidade social e esta, em articulação com a sustentabilidade económica e ambiental, a sustentabilidade organizacional.

A performance social das organizações contribui para o bem-estar social - justiça e equidade, confiança, coesão e paz (Campbell, 2007, p. 951; Hemphill, 2004, p. 356; Logsdon & Wood, 2002, p. 167), condição que estabiliza as comunidades e propicia os negócios, entroncando no desenvolvimento social (M. Porter & Kramer, 2006, p. 92; Warhurst, 2001, p. 70). Desenvolvimento social que beneficia a sustentabilidade da organização e que só se pode alicerçar na integração e reconciliação da performance económica, social e ambiental (M. J. Epstein, 2009, p. 29; Ketola, 2008, p. 421), uma vez que elas não são antagónicas, mas sim complementares.

À dimensão social associa-se sobretudo o desenvolvimento social (da sociedade e da comunidade), a responsabilidade que a organização tem de contribuir para o desenvolvimento social do contexto em que opera. A esta dimensão associa-se também o desenvolvimento humano (através dos colaboradores) e organizacional (através dos fornecedores e clientes) (Jackson & Apostolakou, 2009; Jamali, 2006, p. 812; Lankoski, 2008, p. 536). Tendo em consideração o contexto da investigação, optou-se por analisar separadamente a responsabilidade social dirigida aos colaboradores e fornecedores. Assim, recolheram-se indicadores que objetivam a relação da organização com a comunidade local, com os colaboradores e com os fornecedores.

Da literatura consultada, surgem os seguintes indicadores de **responsabilidade social dirigida à comunidade**:

- implementa e avalia a performance social ajustada ao contexto envolvente (Marsden & Andriof, 1998; McWilliams & Siegel, 2001, p. 9; Mirvis & Googins, 2006);
- controla e/ou minimiza os impactos sociais negativos da atividade da organização na comunidade (Turker, 2008b, p. 418);
- promove atividades de desenvolvimento (educação e formação) que criem valor acrescentado para a comunidade (Carroll, 1991, p. 41; Longo, Mura, & Bonoli, 2005, p. 31; Turker, 2008b, p. 418);
- estabelece relações fortes e recíprocas com a comunidade (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- apoia programas e projetos da comunidade (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273; Spiller, 2000, p. 153);
- cria e desenvolve produtos e serviços socialmente responsáveis (T. J. Brown & Dacin, 1997, p. 71; Maignan & Ferrell, 2004).

Da literatura consultada surgem os seguintes indicadores de **responsabilidade social dirigida aos colaboradores**:

- opera em conformidade com a higiene, saúde e segurança no trabalho (Hemphill, 2004, p. 345; Longo et al., 2005, p. 31; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- efetua o recrutamento de colaboradores na comunidade (Nielsen & Thomsem, 2009, p. 91);
- trata de forma justa e digna os colaboradores sem nenhum tipo de distinção, inclusive de género (Hemphill, 2004, p. 345; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- opera políticas de remuneração justa (Estallo et al., 2007, p. 384; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- estimula a liberdade de associação e expressão e promoção dos direitos dos trabalhadores com reconhecimento efetivo à negociação coletiva (Hemphill, 2004, p. 345; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274);

- protege os colaboradores na saúde e na maternidade/paternidade para além do estipulado pela lei (Marquis et al., 2007, p. 942; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Vogel, 2005, p. 85);
- proporciona o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Turker, 2008b, p. 418);
- proporciona a mobilidade e promoção internas (Estallo et al., 2007, p. 384; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Turker, 2008b, p. 418);
- reduz a burocracia de modo a promover o empoderamento dos colaboradores (Hemphill, 2004, p. 348; Liu & Ko, 2011, p. 261; McWilliams & Siegel, 2001, p. 120);
- promove a integração dos colaboradores na missão da organização (Estallo et al., 2007, p. 384; Spiller, 2000, p. 154);
- proporciona a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências (Longo et al., 2005, p. 31; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- promove o VE³ (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273; Spiller, 2000, p. 153);
- promove a satisfação e bem-estar dos colaboradores (Longo et al., 2005, p. 31);
- promove um ambiente de trabalho amigável e familiar (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274);
- promove a estabilidade laboral (Spiller, 2000, p. 154).

Da literatura consultada surgem os seguintes indicadores de **responsabilidade social dirigida aos fornecedores**:

- efetua o recrutamento dos fornecedores na comunidade (Spiller, 2000, p. 154);
- seleciona e analisa os fornecedores (Spiller, 2000, p. 154);
- estabelece parcerias a longo prazo e com expectativas claras entre a empresa e o fornecedor (Spiller, 2000, p. 154);
- estimula a pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras (Spiller, 2000, p. 154);

³ Pela sua pertinência o VE será analisado em ponto próprio.

- estimula a certificação dos fornecedores (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Mirvis & Googins, 2006, p. 104);
- seleciona os fornecedores de acordo com o seu desempenho social (Spiller, 2000, p. 153).

2.2.1 Voluntariado Empresarial

Das responsabilidades sociais com os colaboradores – uma das PI mais relevantes no quotidiano organizacional – emerge a temática do VE, muitas vezes confundida com a RSO e/ou com a filantropia.

Nas origens do VE e da RSO encontra-se a filantropia organizacional. Se, inicialmente, essa filantropia se revestia de um carácter ocasional, materializada com doações monetárias de cariz assistencialista, atualmente ela é um instrumento estratégico com repercussões substanciais para as organizações (Hess & Dunfee, 2002, p. 111). O VE, no âmbito da RSO, integra-se num espectro que está para além das organizações, mediando a relação entre estas e as comunidades onde operam (Hess & Dunfee, 2002; Muthuri, Matten, & Moon, 2009). Por conseguinte, o VE constitui-se numa dimensão da RSO, devendo partilhar os seus objetivos e, na medida em que integra uma área de gestão, acrescentar valor às organizações. Para tal, as práticas de VE devem ser planificadas, monitorizadas e continuamente melhoradas.

O VE continua, umbilicalmente, ligado à filantropia organizacional por incrementar ou reforçar os investimentos filantrópicos realizados. No entanto, o VE supera as fragilidades das doações monetárias (Pelozo, Hudson, & Hassay, 2009, p. 371) e incrementa o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (Peterson, 2004a). Por ser um instrumento que mobiliza as organizações, os colaboradores e a comunidade, coloca as partes em contacto (Bell, 2007, p. 6), reforça o envolvimento e compromisso entre elas e potencia os benefícios daí resultantes. É uma prática em ascensão, sobretudo no contexto anglo-saxónico, porque permite ampliar a agenda social das organizações interna e externamente (Gilder, Schuyt, & Breedijk, 2005, p. 143 e 144) e responder às expectativas e/ou pressões sociais (Gilder et al., 2005, p. 151) que se geram quanto à atuação socialmente responsável das organizações.

O VE articula os objetivos organizacionais e individuais. Concerta os planos das organizações e agrega os interesses dos seus membros, sendo um meio dos colaboradores contribuírem para os objetivos sociais das organizações (Gilder et al., 2005, p. 144)

apoiando diretamente organizações sociais e causas da comunidade (Kotler & Lee, 2005). Esse apoio, tendencialmente, decorre no exterior das organizações e a expensas das mesmas (Gilder et al., 2005, p. 144). A concretização do VE pode ser tão diversa quanto os objetivos e recursos das organizações; ele pode concretizar-se na transferência de conhecimento e competências (Kotler & Lee, 2005), em contribuições materiais diversas (Hess & Dunfee, 2002, p. 111), na prestação externa de serviços em horário laboral (Kotler & Lee, 2005) ou na angariação interna e/ou externa de bens para doação (E. M. Epstein, 1989). A eficácia destes programas depende da mobilização dos colaboradores, do patrocínio da gestão de topo (Hess & Dunfee, 2002, p. 112) e do envolvimento das chefias (Peloza et al., 2009, p. 374). Deve-se alinhar a estratégia organizacional com as estratégias individuais e grupais, já que a eficácia destes programas depende das políticas e orientações estratégicas das organizações, particularmente, das estratégias de gestão de RH.

A relação entre VE e participação dos membros organizacionais é mediada pelo envolvimento organizacional. A participação no VE, podendo resultar de motivações simultaneamente altruístas e egoístas (Peloza & Hassay, 2006, p. 360), implica que as organizações removam certos constrangimentos – conflitos interpessoais ou situações de injustiça (Spector & Fox, 2002, p. 277) – e promovam uma boa gestão do projeto de VE. Assim, é necessário assegurar questões de ordem pragmática e, fundamentalmente, delinear e avaliar objetivos de aprendizagem (Bell, 2007, p. 6). É, igualmente, necessário acautelar a coerência com as práticas de RSO, uma vez que a participação dos colaboradores depende das perceções dessas práticas. A reputação das organizações influencia o autoconceito pessoal e o envolvimento organizacional, este, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e reduz o absentismo e o abandono (Peterson, 2004b, p. 313). Percebe-se, então, uma associação positiva entre as perceções de RSO e envolvimento pessoal, sobretudo nos colaboradores que acreditam na importância da RSO para o sucesso organizacional (Peterson, 2004b, p. 313). Deste modo, as experiências pessoais, os mecanismos cognitivos e os processos sociais de construção de significados e sentidos sobre as organizações determinam as perceções de RSO e o envolvimento no VE. Este estimula os colaboradores a contribuírem para os objetivos sociais das organizações, mas isso implica que elas operacionalizem e assegurem a gestão deste potencial humano.

O investimento das organizações em RSO é beneficiado pela inclusão do VE. Por um lado, este apoia a integração das organizações na comunidade local, estreitando e

fortalecendo os laços entre organizações, colaboradores e comunidade (Fombrun et al., 2000), permitindo vantagens competitivas, comparativas e emergentes em mercados cada vez mais regulados por novos valores morais (Hess & Dunfee, 2002, p. 112). Por outro lado, promove o desenvolvimento equilibrado, pois cuida da RSO interna, distribuindo os esforços de investimento no exterior e no interior das organizações (Liu & Ko, 2011, p. 255), materializando-se como “*marketing* interno estratégico” (Liu, Liston-Heyes, & Ko, 2010, p. 196), visto que os colaboradores são apreciados e adotados como clientes internos. Existe, assim, uma associação positiva entre a gestão organizacional focalizada na RSO e a gestão dos colaboradores. A mobilização dos colaboradores para a resolução de questões na comunidade reforça a legitimidade das organizações (Liu et al., 2010, p. 196), o capital social das organizações e dos seus membros e favorece a criação de redes baseadas na confiança (Muthuri et al., 2009, p. 85). Para além disso, prepara os colaboradores para mudanças ambientais e organizacionais (Fombrun et al., 2000, p. 86), por favorecer a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de competências, inclusivamente de *soft skills* (Liu & Ko, 2011, p. 264). Colaboradores melhor preparados beneficiam as organizações, nomeadamente na criação de valor.

A RSO e o VE dependem das orientações da gestão estratégica. Concretamente, dependem da importância concedida aos benefícios para as partes envolvidas (Peloza & Hassay, 2006, p. 357), da legitimidade e reputação para as organizações (Muthuri et al., 2009, p. 85), do desenvolvimento pessoal e profissional para os colaboradores (Peterson, 2004a, p. 616) e do desenvolvimento sustentável para a comunidade (Fombrun et al., 2000). Estrategicamente, as organizações devem alinhar os seus esforços com os seus objetivos, selecionando as causas de acordo com critérios partilhados (Basil, Runte, Basil, & Usher, 2011, p. 61), num exercício de transparência (Basil et al., 2011, p. 63) que as beneficia. Selecionadas as causas, é necessário delinear o envolvimento dos colaboradores e o apoio da organização (Kotler & Lee, 2005). Às organizações compete coadjuvar o projeto com planos de comunicação (interna e externa) que estreitem a ligação entre os colaboradores, organizações e comunidade (*idem*). O projeto é tanto mais bem-sucedido quanto as organizações garantam o acompanhamento e avaliação do mesmo e reconheçam os colaboradores envolvidos (Kotler & Lee, 2005; Peloza et al., 2009). Obtêm-se, assim, as vantagens competitivas (Gilder et al., 2005, p. 151) e comparativas (Hess & Dunfee, 2002, p. 116) que alicerçam a sustentabilidade organizacional.

O VE, enquanto dimensão da RSO, é um instrumento estratégico que medeia a relação entre a organização, os colaboradores e a comunidade e mobiliza as diversas PI cruciais para a sustentabilidade organizacional.

Da literatura consulta emergem como objetivos:

- compreender a relação entre estratégia organizacional, políticas e práticas de VE;
- analisar os impactos do VE na sustentabilidade organizacional.

2.3 Responsabilidade Ambiental

A literatura é magnânima na associação da dimensão ambiental às práticas de RSO; a dimensão ambiental é recorrentemente focada dado o mediatismo que estas questões assumem junto da opinião pública. A integração da proteção ambiental implica uma gestão responsável do impacto da organização no meio ambiente em que se insere, com o fito de promover a ecoeficiência e o desenvolvimento sustentável.

A atividade das organizações não gera apenas impactos económicos, gera também impactos sociais e ambientais (Dahlsrud, 2008, p. 6). A RSO tem privilegiado a preservação ambiental, integrando-a implícita e explicitamente nas suas definições (Dahlsrud, 2008, p. 5) para reparar alguns danos ambientais infligidos à sociedade, os quais têm consequências cada vez mais severas. As pressões para a integração das preocupações ambientais nas decisões estratégicas das organizações podem ser internas e/ou externas à organização; sobretudo ao nível externo, a pressão é proporcional à degradação ambiental (Campbell, 2007, p. 954; Estallo et al., 2007, p. 382; Valor, 2005, p. 192) que ameaça os seres humanos e os recursos essenciais à sua sobrevivência. Estando a sociedade sensível a este argumento, ela demanda que as organizações se empenhem na proteção e conservação ambiental, adotando princípios e valores ambientais (Estallo et al., 2007, p. 382; Marrewijk & Werre, 2003, p. 107). Quando as organizações aceitam e integram os direitos e deveres ambientais, assumem uma quota-parte de responsabilidade, uma responsabilidade crescente (Ketola, 2008, p. 420) que implica/implicará a internalização, parcial ou total, dos custos ambientais (Marsden & Andriof, 1998, p. 339; Valor, 2005, p. 194). Custos que se agravam na proporção da degradação ambiental e que suscitam um comprometimento das organizações com a proteção ambiental.

A RSO tem privilegiado a proteção ambiental na relação com a sociedade e simultaneamente a proteção ambiental é cada vez mais regulada e fiscalizada pelos governos. Ao nível da proteção ambiental, a organização pode atuar corretivamente incorporando as considerações ambientais na produção e distribuição de produtos (Cavaco & Crifo, 2014, p. 3328) ou proativamente desenhando uma estratégia ambiental que contemple, nomeadamente o desenvolvimento de produtos e serviços verdes (*idem*). A atuação da organização deve ser preferencialmente holística: considerando os danos ambientais infligidos (por via da exploração, destruição e/ou degradação) (Logsdon & Wood, 2002, p. 157), identificando os impactos, ameaças, riscos e prejuízos. Proactiva e preventivamente, as organizações podem optar pelo ativismo (estabelecimento de parcerias e colaboração com grupos ambientalistas) (Campbell, 2007, p. 954; Maignan & Ferrell, 2004, p. 17) e/ou desenvolvimento de ações de formação e sensibilização (programas e iniciativas que discutam e aprofundem as temáticas ambientais) (Branco & Rodrigues, 2006, p. 112; Marsden & Andriof, 1998, p. 333). À organização compete escolher as atividades que melhor integrem a sua estratégia de RSO.

A preservação ambiental pode constituir-se como um instrumento de rentabilidade, de ganho económico (Korhonen, 2003b, p. 27), desde que se invistam em soluções inovadoras; produtos, serviços e tecnologias ‘amigas do ambiente’. Tecnologias que permitam processos de produção que reduzam a necessidade de matérias-primas e tornem os processos mais eficientes, minimizando custos de produção e transporte (Korhonen, 2003b, p. 27). As tecnologias ‘amigas do ambiente’ são um importante instrumento para equilibrar as demandas pela sustentabilidade ambiental com a sustentabilidade económica e financeira das organizações, numa relação em que as partes beneficiam.

A legislação e regulamentação (nacional e/ou internacional) (Campbell, 2007, p. 950; Valor, 2005, p. 202) assumem-se, cada vez mais, como um guia para as organizações cumprirem as suas responsabilidades e minimizarem os impactos da atividade no meio ambiente (Branco & Rodrigues, 2006, p. 113). Tem-se assistido a uma legislação cada vez mais atenta à degradação ambiental e que introduz rigorosos *standards* para as organizações cumprirem (Edmunds, 1997, p. 40). Em caso de incumprimento os organismos competentes não emitem as licenças ambientais que permitem às organizações laborarem legalmente. Deste modo, a legislação, particularmente nos países mais desenvolvidos, tem atuado como um elemento dissuador das agressões ambientais. Para uma eficaz e eficiente gestão ambiental, as organizações tendem a apoiar-se na

legislação/regulamentação e numa política e/ou sistema de gestão ambiental. Desenvolvem assim uma performance ambiental passível de ser monitorizada e avaliada, por via de auditorias (Marsden & Andriof, 1998, pp. 342–343) e publicitada para as PI (M. Porter & Kramer, 2006, p. 78). Os sistemas de gestão gozam de grande prestígio internacional, havendo mesmo quem os considere como *soft laws* (Adeyeye, 2012, p. 14) por avançarem práticas que depois são convertidas em leis.

Os sistemas de gestão visam a proteção do meio ambiente, saúde e segurança dos colaboradores e fazem-no através de uma gestão dedicada e, conseqüentemente, mais eficaz nestes domínios. Os sistemas de gestão ambiental operacionalizam a prevenção da poluição (Branco & Rodrigues, 2006, p. 122) pelo investimento em tecnologias mais adequadas (Shi, Koh, Baldwin, & Cucchiella, 2012, p. 63) para uma produção mais limpa (Korhonen, 2003a, p. 303). Por sua vez, uma produção mais limpa permite uma maior e melhor conservação de recursos naturais (Möller *in* Visser et al., 2007, p. 190) e energéticos (Shi et al., 2012, p. 58) o que reverte na diminuição dos custos de produção. A otimização dos recursos naturais e energéticos conduz a uma redução de efluentes (Shi et al., 2012, p. 57) e emissões para a atmosfera (Shi et al., 2012, p. 58), objetivos também contemplados nos sistemas de gestão ambiental. Muito embora, estes sistemas privilegiem a prevenção, acautelam medidas corretivas em domínios como a gestão do lixo e valorização por meio da reciclagem (Korhonen, 2003a, p. 303). Aos sistemas de gestão de saúde e segurança compete operacionalizar a prevenção de acidentes e a redução de riscos – acidentes, incidentes e os decorrentes de incumprimento legal – (Leipziger *in* Visser et al., 2007, p. 250) mediante o setor de atividade e os riscos decorrentes das suas instalações e produção (Leipziger *in* Visser et al., 2007, p. 249). Mesmo sendo uma norma vocacionada para o bem-estar dos colaboradores, ela beneficia a organização por via da redução de custos (acidentes, incidentes, prémios de seguros e absentismo) com os mesmos.

Os sistemas de gestão gozam de grande consenso e prestígio internacional, contudo eles não são modelos de gestão e não têm que ser certificados (Domingues, 2003, p. 27). A certificação dos sistemas de gestão sendo voluntária, não é vitalícia, depende de controlos anuais e de revisões trianuais (Mueller, Santos, & Seuring, 2009, p. 513) o que endossa a estes momentos grande importância, já que deles resulta um rótulo distintivo para a organização – a certificação. A implementação destes sistemas estimula diversos benefícios como a garantia da conformidade legal em domínios de elevada dinâmica legislativa (Möller *in* Visser et al., 2007, p. 290); redução de custos; redução e mitigação

de riscos (ambientais, de segurança e saúde) e aumento da eficácia e eficiência organizacional (Möller *in* Visser et al., 2007, p. 190). O incremento reputacional é um dos benefícios mais apetecidos pelas vantagens competitivas que aporta à organização na penetração de mercados diferenciados (Branco & Rodrigues, 2006, p. 121), permitindo-lhe realizar transações de valor acrescentado.

Os sistemas de gestão ambiental vivenciam um grande crescimento nas últimas décadas (Morrow & Rondinelli, 2002, p. 159), seja pela pressão para a sua adoção, seja pelos benefícios que lhe são outorgados. Destes sistemas de gestão os mais conhecidos e adotados são o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) e a ISO 14001. O EMAS surgiu primeiro que a ISO 14001, estando bastante associado ao contexto europeu (Morrow & Rondinelli, 2002, p. 159). Tratando-se de uma iniciativa voluntária para melhorar o desempenho ambiental das organizações, o EMAS procura reconhecer e valorizar as organizações que excedem a conformidade legal e se empenham na melhoria ambiental contínua (Möller *in* Visser et al., 2007, p. 169). À semelhança de outros sistemas de gestão ambiental, o EMAS parte de uma revisão/diagnóstico ambiental da organização no seu todo, considerando as atividades, produtos e serviços (*idem*). Com o empenhamento e compromisso da gestão de topo estabelece-se o sistema de gestão adequado à organização, onde se preveem responsabilidades, objetivos, meios, procedimentos, necessidades de formação, sistemas de comunicação e monitorização. E produz-se uma declaração ambiental com o resultado obtido, os objetivos ambientais da organização e os passos a serem dados para o cumprimento desses objetivos (Möller *in* Visser et al., 2007, p. 170). Este sistema de gestão ambiental, por via desta declaração ambiental, obriga as organizações a serem mais transparentes nas práticas ambientais (Morrow & Rondinelli, 2002, p. 162), tornando-se mais escrutináveis pelas PI. O EMAS distingue-se, por exemplo da ISO 14001, pelo levantamento do enquadramento legal e regulamentar que cobre a atividade da organização e pelo rigor na redução dos impactes ambientais da organização (Morrow & Rondinelli, 2002, p. 162). Enquanto as certificações de outros sistemas de gestão ambiental são realizadas por auditores privados, a certificação do EMAS é feita por um auditor público (*idem*), reforçando a sua credibilidade e conformidade legal.

A ISO 14001, aprovada em 1996 (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 499), a ISO 14001 materializa a primeira tentativa de implementação de um padrão internacional (Darnall, 2006, p. 357) para gerir os impactos ambientais das organizações (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 499). Dentro dos sistemas de gestão ambiental a ISO 14001 destaca-se

por usufruir da credibilidade de um sistema ISO, sistema que forjou as séries 9000, as séries da gestão da qualidade que alcançaram um amplo sucesso internacional (Jiang & Bansal, 2003, p. 1049). Assim sendo, a ISO 14001 alinha-se com os sistemas de qualidade total (Morrow & Rondinelli, 2002, p. 169) e desta feita procura traduzir os objetivos ambientais para o sistema de produção (Reverdy, 2006, p. 12). Para tal é necessário que o contexto organizacional disponha de uma cultura gestacional partilhada pelos membros, onde os gestores ambientais tenham competências estratégicas, nomeadamente para negociar regras e criar instrumentos adequados à partilha de conhecimentos técnicos entre todos (Reverdy, 2006, p. 29). Enquanto sistema de gestão, a ISO 14001 implica o desenvolvimento e adoção de uma política ambiental com a qual a administração se compromete. Desdobra-se num processo de planeamento – levantamento das questões ambientais e legais – implantação e operação que inclui formação, comunicação interna e externa, gestão documental, delineação de procedimentos e preparação para respostas de emergência (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 501). À semelhança de outros sistemas de gestão ambiental, a ISO 14001 contempla a monitorização e medição da eficácia das medidas implementadas, correção das não conformidades e revisão do sistema no sentido de promover a melhoria contínua (*idem*). Ainda que este sistema de gestão usufrua de grande prestígio e reconhecimento internacional, não está isento de controvérsias nomeadamente na sua adoção e certificação.

A adoção de um sistema de gestão ambiental como a ISO 14001 pode servir para reforçar a estratégia ambiental de uma organização ou para reorientá-la (Bansal & Hunter, 2003, p. 289), no entanto a adoção da ISO 14001 mesmo sendo voluntária tem sido marcada por um conjunto de pressões. Destacam-se dois fatores contextuais determinantes para a adoção e certificação de um sistema de gestão ambiental como a ISO 14001 – visibilidade da organização e opacidade dos impactos ambientais (Jiang & Bansal, 2003, p. 1048). A estes fatores contextuais junta-se a pressão das PI para que as organizações adotem e certifiquem sistemas de gestão ambiental. Das PI as maiores pressões proveem dos clientes (Darnall, 2006, p. 361), particularmente os clientes europeus mais sensíveis à proteção ambiental (Jiang & Bansal, 2003, p. 1056), e dos governos por via da multiplicidade regulamentar (Darnall, 2006, p. 361; Jiang & Bansal, 2003, p. 1050). Não é de descurar o papel das comunidades, dos grupos ativistas (Jiang & Bansal, 2003, p. 1056) e das organizações que lideram os setores de atividade (Jiang & Bansal, 2003, p. 1065). Estas exercem sobre as restantes organizações do setor e sobre os fornecedores uma grande pressão para a adoção e certificação da ISO 14001 recorrente

das cadeias de abastecimento estarem sobre um grande escrutínio (*idem*). A pressão que se exerce para a adoção e certificação da ISO 14001 retira-lhe o cunho de voluntariedade e associa-lhe um cunho de sobrevivência organizacional, podendo mesmo toldar alguns dos benefícios que lhe estão associados e degenerar em alguns riscos e perversões.

A implementação e manutenção da ISO 14001 tem custos financeiros (Darnall, 2006, p. 357; Jiang & Bansal, 2003, p. 1049), temporais (Reverdy, 2006, p. 24) e de RH que não são exequíveis para muitas organizações, particularmente as de menor dimensão. A ISO 14001 não é uma norma de desempenho, mas sim um padrão para um processo (Bansal & Hunter, 2003, p. 290), o que significa que ela não garante *per se* e objetivamente uma melhoria do desempenho ambiental, uma vez que não o mede (Bansal & Hunter, 2003, p. 290; Rondinelli & Vastag, 2000, p. 499) porque não tem condições para tal. Se a organização se focar apenas no controlo das emissões poluentes e não na redução ou eliminação (Morrow & Rondinelli, 2002, p. 161) a melhoria do desempenho ambiental fica muito aquém do possível e desejável. E a não melhoria do desempenho ambiental impacta diretamente na credibilidade da norma. Credibilidade que é devedora da difusão que a norma tenha (Bansal & Hunter, 2003, p. 297) e da idoneidade dos seus adotantes. Atendendo a que algumas ONGs ambientais são céticas quanto ao benefício da ISO 14001 (Vogel, 2005, p. 138) – pela hipocrisia organizacional instalada (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 499) e por considerarem que ela pode beliscar os princípios do desenvolvimento sustentável (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 501) –, os seus padrões não podem ser acessíveis (Bansal & Hunter, 2003, p. 297) e devem visar a excelência. Excelência que não é alcançada por via da uniformidade ou normalização (Jiang & Bansal, 2003, p. 1058). A ISO 14001 é apenas um sistema de gestão e não a ‘salvação’ para os problemas ambientais (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 501). Ainda que forneça procedimentos para a gestão dos mesmos, compete à organização empenhar-se na sua efetiva resolução.

A RSO enquanto mediadora da relação entre as organizações e a sociedade promove a gestão dos impactes no meio ambiente (Branco & Rodrigues, 2006, p. 120; M. Porter & Kramer, 2006, p. 92). Sendo a dimensão ambiental uma das dimensões de RSO mais medida (Cavaco & Crifo, 2014, p. 3328) e atravessando-se um período em que determinados *rankings* ambientais captam tanto enfoque mediático, é benéfico que as organizações os consultem e usem como prática de *benchmarking* visando a integração nos mesmos, usufruindo da boa reputação que se lhes encontra associada (Branco & Rodrigues, 2006, p. 125; Dawkins, 2004, p. 109; Estallo et al., 2007, p. 383). A RSO

beneficia as organizações garantindo ativos intangíveis, como a reputação, um ativo que tem que ser conquistado, mantido e, por vezes, recuperado (Suchman, 1995) sobretudo na presença de escândalos ambientais.

A integração das preocupações ambientais nas decisões estratégicas das organizações traduz-se em ganhos reputacionais substanciais, uma vez que a opinião pública atenta e inquieta-se com estas questões. Assim, a performance ambiental capitaliza para a organização sempre que é devidamente publicitada e divulgada, seja por recurso ao *marketing* verde que atrai cada vez mais consumidores (Maignan & Ferrell, 2004, p. 5), seja pelo desenvolvimento de produtos e serviços inovadores ou por práticas transparentes na rotulagem e embalamento dos produtos que fideliza os consumidores (Carroll, 1991, p. 45; Veleva, 2010, p. 49). Desta forma, torna-se mais rentável.

A preservação ambiental é um imperativo não só para as sociedades, mas também para as organizações que devem integrar preocupações ambientais nas decisões económicas de forma a gerirem o impacto ambiental da atividade. Deste modo, garantem a preservação do negócio, otimizando a produção e alienando custos. O desenvolvimento sustentado, tido como o desenvolvimento harmonioso e simultâneo das dimensões económicas, sociais e ambientais (Gauthier, 2005, p. 199; Korhonen, 2003a, p. 301), não é mais um objetivo longínquo, mas antes uma condição *sine qua non* para a subsistência das organizações que a veem assegurada na medida em que respondem às expectativas e exigências das PI.

Da literatura recenseada resultam os seguintes indicadores de responsabilidade ambiental:

- adota e cumpre a legislação ambiental (Campbell, 2007, p. 950);
- implementa um sistema de gestão ambiental (Wagner & Schaltegger, 2003, p. 14);
- implementa uma política de redução, reutilização e reciclagem de materiais (Sen & Bhattacharya, 1997, p. 226);
- usa o mínimo de embalagens possível (Spiller, 2000, p. 154);
- controla as emissões poluentes (Marrewijk & Werre, 2003, p. 115), nomeadamente de produtos que destroem a camada de ozono (Sen & Bhattacharya, 1997, p. 226);
- promove a conservação/eficiência energética e no uso da água (Marrewijk & Werre, 2003, p. 115);
- assegura a segurança ambiental para as PI (Longo et al., 2005, p. 31);

- elabora planos de contingência ambiental (Shi et al., 2012, p. 61);
- promove auditorias ambientais (Marsden & Andriof, 1998, p. 342);
- seleciona os fornecedores de acordo com o seu desempenho ambiental (Spiller, 2000, p. 154);
- envolve-se no desenho de políticas públicas de proteção ambiental (Matten & Crane, 2005);
- promove iniciativas de sensibilização da responsabilidade ambiental (Marsden & Andriof, 1998, p. 333);
- desenvolve e difunde produtos, serviços e tecnologias amigas do ambiente (Ketola, 2008, p. 427).

2.4 Responsabilidade Legal

A responsabilidade legal representa um dos requisitos basilares para o funcionamento das organizações e da sociedade. A lei procede a organização, mediando a relação entre a organização e a sociedade, desse modo os objetivos da organização devem estar alinhados com o preconizado no sistema legal. A conformidade legal é um requisito mínimo da RSO.

A prossecução dos objetivos económicos reconhecendo e respeitando a lei, ordem, processos e autoridades legais oficialmente mandatas e constituídas não é uma responsabilidade voluntária ou discricionária, antes uma exigência formal e prioritária (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 330). As organizações operam na sociedade, mas só o podem fazer mediante leis e regulamentações (Longo et al., 2005, p. 30). A lei codifica um comportamento socialmente aceite (Sethi, 1975, p. 61), refletindo consenso social e tradições morais (Christensen, 2008, p. 459). Assim sendo a sociedade espera que as organizações cumpram esses requisitos (Longo et al., 2005, p. 30), comprometendo-se com eles (Carroll, 1999, p. 283), contribuindo para o bem-estar social.

Às organizações compete cumprir os requisitos mínimos propostos pela lei (Pava, 1996, p. 941). A lei impõe-se e exige ser cumprida; às organizações compete “jogar segundo as regras do jogo” (Carroll, 1991, p. 42) já que a prerrogativa legal tanto determina os comportamentos a adotar, como as sanções a aplicar (Di Lorenzo, 2007, p. 276). O comprometimento com a conformidade legal deve ser total e inegociável, mesmo que tal comportamento não alimente a maximização de lucros (Di Lorenzo, 2007, p. 275). À organização pertence fazer análises económicas e legais para garantir que atua dentro

dos limites da lei, respeitando as regras de competitividade nos negócios (Hemphill, 2004, p. 345), caso contrário pode ser inibida de prosseguir a atividade.

A lei tem um caráter protetor (M. E. Porter & Kramer, 2011, p. 76), por se constituir um guia que regula a atividade organizacional (McCarty, 1988, p. 881). Deste modo, minimiza os riscos que a organização possa vir a sofrer. No contexto globalizado em que as organizações operam, coexistem distintas regulamentações. As organizações não só devem respeitar a legislação nacional (Carroll, 1991, p. 40) como devem aderir à legislação internacional (Doh & Guay, 2006, p. 57) sempre que a mesma constitua um passo evolutivo positivo, ou seja percussora de alterações futuras que a organização pode preparar. Por exemplo, na presença de enquadramentos legais frágeis, onde os direitos de colaboradores, consumidores (Carroll, 1991, p. 40) e crianças (Béthoux, Didry, & Mias, 2007, p. 79) estejam desprotegidos, a organização deve cumprir a regulamentação internacional.

A criação de valor partilhado não só pressupõe a conformidade legal, como vai para além dela (M. E. Porter & Kramer, 2011, p. 75) e revela-se um atributo – juntamente com os outros – fundamental para a promoção da inovação e eficiência organizacional (M. Porter & Kramer, 2006, p. 83). A obrigação legal distingue comportamentos voluntários de comportamentos obrigatórios; no estrito cumprimento da lei garantem-se as condições de funcionamento, para além da credibilidade, legitimidade e boa reputação, ativos intangíveis valiosíssimos que reverterão para a sustentabilidade organizacional. A RSO não se confunde ou confina à responsabilidade legal, todavia a RSO não existe na ausência do cumprimento legal.

Da literatura consultada, surgem os seguintes indicadores de responsabilidade legal:

- obedece e observa as leis gerais que regulam o país e a atividade desenvolvida (Carroll, 1991, p. 40; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Turker, 2008b, p. 418);
- adere a regulamentações específicas (colaboradores, direitos dos consumidores, cidadãos estrangeiros) (Carroll, 1991, p. 40);
- abole todas as formas de trabalho forçado e obrigatório (Béthoux et al., 2007, p. 79; Doane, 2005, p. 29; Vogel, 2005, p. 151);
- abole o trabalho infantil (Logsdon & Wood, 2002, p. 157; Maignan & Ralston, 2002, p. 499; Vogel, 2005, p. 51);
- protege e defende os direitos do consumidor (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418);

- respeita as regras de competitividade (Hemphill, 2004, p. 345; Pappasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418).

2.5 Responsabilidade Ética

As organizações têm um conjunto de responsabilidades sociais onde se incluem responsabilidades económicas (rentabilidade), legais (conformidade com a lei) éticas e filantrópicas ou discricionárias (Carroll, 1991). A responsabilidade ética, ao abrigo da RSO, pressupõe que a tomada de decisão, antes estritamente económica e legal, pondere critérios como ‘certo ou errado’, considerando se o contributo das organizações é ‘bom ou mau’ para a comunidade. A responsabilidade ética surge cada vez mais integrada nas políticas de RSO, o que pressiona as organizações a excederem o estritamente prescrito na lei e a adotarem critérios éticos nas tomadas de decisão.

A RSO das organizações afirmou-se como uma estratégia de gestão, à qual se associa a ética (Santos, Seabra, Jorge, & Costa, 2014, p. 5). Esta aproximação e associação são recentes (S. Y. Lee & Carroll, 2011, p. 126) e alimentadas pela repercussão mediática de escândalos – denunciados e divulgados pelos meios de comunicação social (Fukukawa, Balmer, & Gray, 2007, p. 1) – que assolaram sobretudo organizações multinacionais. Estimulou-se, então, uma atenção e sensibilidade crescentes das PI (Carroll, 2004, p. 114) e das organizações para a adoção de critérios éticos nas tomadas de decisão o que derivou na constituição de prémios, índices e *rankings* de classificação do desempenho ético das organizações (Valor, 2005, p. 198). As organizações veem-se, assim, obrigadas a equilibrar as demandas éticas com as realidades económicas, cenários maioritariamente conflituosos (Stark, 1993, p. 43) que implicam um reposicionamento das mesmas. Este fenómeno despertou em muitas organizações um processo de *eticização* (Fukukawa et al., 2007), nuns casos mais espontâneo, noutros mais coagido (Marsden & Andriof, 1998, p. 337). Não obstante a disparidade de motivações – crenças do fundador, obtenção de ganhos competitivos, pressão externa (Fukukawa et al., 2007, p. 2) – a ética passa a ser alvo de gestão. Mais do que um modismo (Joyner & Payne, 2002, p. 297), à ética compete mediar a relação das organizações com a sociedade (Garriga & Melé, 2004, p. 60) e ser uma boa aliada das transações comerciais (Joyner & Payne, 2002, p. 298), uma vez que as relações de confiança propiciam o desenvolvimento organizacional.

A associação da ética à RSO contribui para que esses conceitos surjam imiscuídos. Mesmo não sendo sinónimos – sem ética não há RSO, mas só com ética não há RSO –, são conceitos que se interrelacionam (Joyner & Payne, 2002, p. 301), assim como se interrelaciona a ética com a moral. A ética está próxima da moral (Estallo et al., 2007, p. 384; Maignan & Ferrell, 2000, p. 284) e dos costumes (Logsdon & Wood, 2002, p. 166) que emergem do contexto, das marcas culturais predominantes e das questões de maior enfoque (Welford, 2005, p. 38). Deste modo, a moral determina os modos de agir – a conduta adequada nas situações particulares e quotidianas – e a ética, enquanto sistema normativo, sistematiza as regras de conduta (McCarty, 1988, p. 881) que emergem da moral. A imiscuidade entre RSO, ética e moral deve-se também à dificuldade em definir e interpretar a ética (J. Fisher, 2004, p. 391; Pinkston & Carroll, 1994, p. 159). Conceito devedor de um relativismo cultural (Logsdon & Wood, 2002, p. 171) e, por conseguinte, difícil de integrar (Boatright, 2000, p. 460), pois mobiliza conceitos nebulosos e/ou subjetivos: moral e ética; certo e errado. A ética implica “fazer aquilo que é certo e justo” (S. Y. Lee & Carroll, 2011, p. 116), ações que não prejudicam a comunidade. À ética associa-se, então, a correção e a justiça com as PI; uma atuação correta e justa que as beneficia e invalida práticas desonestas, corruptas e exploratórias (S. Y. Lee & Carroll, 2011, p. 120). Assim sendo, não é de estranhar que, no enquadramento da RSO, as teorias éticas se dediquem às PI, ao respeito pelos direitos humanos (DH) universais, à promoção do desenvolvimento sustentável e bem comum (Garriga & Melé, 2004, p. 61), as quais constituem temáticas particularmente acutilantes no âmbito da globalização. Globalização que ao permitir às organizações desenvolver transações globais, deve estimular o desenvolvimento uma ética global (Carroll, 2004, p. 115), assente em orientações mais latas como os DH Universais (Logsdon & Wood, 2002, p. 170) e desenvolvimento sustentável.

A ética não só está associada à moral, como também está associada à lei. A imiscuidade entre ética e lei é recorrente, ainda que sejam conceitos distintos. A ética, estando próxima da moral, está ausente da lei, podendo mesmo não estar em sintonia com ela (Blecher, 2004). Ainda que a lei e a ética sejam sistemas normativos que configuram regras de conduta, elas distinguem-se pelas sanções preconizadas por esses sistemas normativos pois, enquanto a lei imputa aos infratores sanções diretas, a ética não o faz (McCarty, 1988, p. 881). Por não estar codificada na lei (Carroll, 2004, p. 117), a ética é uma ação voluntária (Matten et al., 2003, p. 110) e espontânea realizada no limite da lei, complementando-a porque abraça normas e expectativas sociais que refletem crenças das

PI (Carroll, 2004, p. 116). A responsabilidade ética decorre das expectativas da comunidade sobre a atuação das organizações, isto porque as leis não bastam (Carroll, 2004, p. 117) para regular a complexidade das relações entre as organizações e a comunidade. Complexidade que se adensa com as lacunas da lei, quando estas podem permitir que ações antissociais e antiéticas sejam legais (Pava, 1996, p. 942). Por conseguinte, espera-se que as organizações integrem critérios éticos nas tomadas de decisão, para além critérios legais. Assim sendo, importa analisar se a organização privilegia um critério (legalidade ou ética) e qual.

A ética pode ser útil à globalização. O desenvolvimento de uma ética global pode ser particularmente desafiante para organizações multinacionais, seja pela seleção dos critérios éticos a adotar (se os dos países de origem, se os dos países de implementação) (Carroll, 2004, p. 115), seja pela tentação que constituem enquadramentos legais frágeis (Carroll, 2004, p. 117), insuficientemente preparados para proteger PI vulneráveis (*idem*), como os colaboradores (Blecher, 2004). Estes enquadramentos legais são frágeis pelas leis que os compõem (Blecher, 2004, p. 480) – leis deficientes e manipuladas em prol de PI poderosas – e pelos insipientes mecanismos de implementação e fiscalização das mesmas (Blecher, 2004). Nestes contextos, os grandes desafios das organizações multinacionais residem nos direitos ambientais e nos DH, dos quais decorrem os direitos laborais (Blecher, 2004, p. 479). A estes desafios somam-se os da corrupção, *marketing* agressivo e recrutamento de colaboradores (Carroll, 2004, p. 118). O relacionamento com as PI em geral e, em particular, com os colaboradores é uma questão melindrosa onde se cruzam a proteção dos DH, políticas de recrutamento, resolução de conflitos e proteção em matérias suscetíveis. Particularmente em contextos com frágil enquadramento legal, as organizações devem delinear critérios justos de atuação profissional (Maignan et al., 1999, p. 467) que acompanhem os processos da base até ao topo, isto é, do recrutamento até ao despedimento (Logsdon & Wood, 2002). A mobilização de critérios éticos permite evitar e prevenir práticas eticamente questionáveis (Pinkston & Carroll, 1994, p. 160) e, também, denunciar práticas que prejudicam as comunidades, o que implica assegurar a necessária confidencialidade e proteção dos denunciantes (Maignan et al., 1999, p. 467; Marín, Rubio, & de Maya, 2012, p. 371), critérios que a transparência procura assegurar. Para tal é necessário planear e adotar procedimentos específicos.

A *eticização* das organizações pode redundar em códigos de conduta/ética: um dos parcos instrumentos objetivos e verificáveis da RSO (Béthoux et al., 2007, p. 77) com elevada disseminação (Papazolomou-Doukakis et al., 2005, p. 265), sobretudo nas

organizações multinacionais. Por se inspirarem num conjunto de princípios/recomendações de organizações internacionais, são instrumentos algo tipificados⁴ e replicáveis (Béthoux et al., 2007) que, mesmo assim, não asseguram comportamentos éticos (Helin & Sandström, 2007, p. 253; Verschoor, 1998, p. 1513). Contrariamente à tipificação e replicação que grassa, os códigos de conduta/ética podem refletir a perceção de RSO (Béthoux et al., 2007, p. 81), indiciando os desafios com que as organizações se defrontam (Béthoux et al., 2007, p. 78) e os objetivos que pretendem alcançar. São códigos que, para pertencerem à cultura organizacional (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 265), devem resultar do envolvimento das PI e não de uma imposição *top down* (Helin & Sandström, 2007, p. 263). O sucesso destes códigos depende da monitorização regular (Verschoor, 1998, p. 1513) e do comprometimento da gestão de topo (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 265; Verschoor, 1998, p. 1513). Eles tendem a ser mais credíveis quanto mais formais, comunicados e públicos forem, encorajando o comprometimento das organizações (Carroll, 2004, p. 115; Harrison & Freeman, 1999, p. 480) e a vigilância sobre o seu cumprimento.

RSO e ética são conceitos interdependentes na demanda pela sustentabilidade organizacional. A ética não é uma obrigação, mas sim um ato voluntário de ir além do que a lei prescreve, fazendo o que é bom para a comunidade. Sendo esta a expectativa das PI, às organizações compete atuar de forma justa e correta para garantir a sua legitimidade, para tal devem adotar critérios éticos nas tomadas de decisão.

Da literatura recenseou-se como indicadores atinentes à responsabilidade ética:

- dispõe de código de ética e conduta escrito e divulgado (Béthoux et al., 2007; Estallo et al., 2007, p. 384; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- apoia e respeita a proteção dos DH reconhecidos internacionalmente (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Hemphill, 2004, p. 345);
- garante a não participação em violações dos DH (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Hemphill, 2004, p. 345);
- opera políticas de recrutamento não discriminatórias, operando uma discriminação positiva para grupos menos escolhidos (mulheres; minorias étnicas e pessoas portadoras de deficiência) (Gauthier, 2005, p. 205; Longo et

⁴ Categorias recorrentes: regulação das condições de trabalho; ética no/do mercado; proteção ambiental e ética da produção; trabalhador; prevenção de riscos; relações interpessoais e conflitos de interesse; proibição da corrupção e defesa da competição e propriedade da organização (Béthoux et al., 2007, p. 80).

al., 2005, p. 31; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 275);

- desenvolve práticas comerciais justas e honestas com as PI (Clarkson, 1995, p. 112; Maignan & Ferrell, 2000, p. 291);
- trata de forma justa e competente os conflitos e disputas com as PI (Spiller, 2000, p. 154);
- cumpre todas as expectativas contratuais com as PI (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- garante processos de confidencialidade em matérias mais suscetíveis (Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- integra valores morais nas decisões económicas (Estallo et al., 2007, p. 384).

2.6 Transparência

A RSO manifesta-se nalgumas dimensões da atuação organizacional, nomeadamente económica, social, ambiental, legal, ética e filantrópica. A sociedade espera que as organizações desenvolvam as suas atividades respeitando padrões éticos e solicita uma conduta transparente às organizações. As organizações que atuam e publicitam uma conduta transparente têm mais ensejos de granjear a confiança das PI.

No contexto organizacional, uma conduta transparente implica “ser claro e honesto”, sendo este um dever que as organizações têm perante as PI, particularmente perante a sociedade. As organizações têm o dever de serem “visíveis, previsíveis e compreensíveis” perante as PI (Nussbaum e Côté-Freeman *in* Visser et al., 2007, p. 461) demonstrando “altos níveis de integridade e transparência em todas as suas operações” (Banerjee, 2008, p. 62). Assim, uma organização que pretenda ser transparente disponibiliza informação suficiente para que as PI se inteirem dos procedimentos mobilizados na prossecução da missão da organização (Nussbaum e Côté-Freeman *in* Visser et al., 2007, p. 461). Uma organização transparente testemunha que não subornou, não beneficiou de assimetrias de informação e não compactuou com esquemas que desviam os fundos para os quais estavam destinados e foram atribuídos.

A transparência organizacional é um assunto que está na ‘ordem do dia’, as PI estão cada vez mais preocupadas com a opacidade das transações comerciais e os benefícios ilícitos que alimentam o mercado e impedem a competição justa. A

publicitação de condutas transparentes pode associar-se à *accountability* como instrumento de comunicação e avaliação da transparência organizacional. A *accountability* é um conceito plural que congrega a conformidade legal, transparência e capacidade de resposta (com determinação e competência) às expectativas e princípios a seguir (Sillanpaa *in* Visser et al., 2007, p. 4). Este instrumento deriva de um conceito ético e constitui-se na prestação de contas às PI, responsabilizando a organização pelas informações que publicita, fundamentando as tomadas de decisão perante o escrutínio público.

O escrutínio público tende a inviabilizar ou dificultar a corrupção, suborno e exploração, podendo impedir a progressão destas práticas em comunidades fragilizadas e suscetíveis às mesmas (Nussbaum e Côté-Freeman *in* Visser et al., 2007, p. 461). Os escândalos financeiros e ambientais tiveram fortes repercussões na opinião pública e governos. A opinião pública, enquanto cliente e consumidora, puniu severamente as organizações envolvidas deixando de confiar ou adquirir produtos das mesmas (Veleva, 2010, p. 49). Alguns escândalos tiveram tais proporções que os governos, para pacificarem a opinião pública, regulamentaram áreas que antes não estavam regulamentadas ou estavam insuficientemente regulamentadas. A regulamentação reviu e/ou acrescentou sanções a práticas corruptas e lesivas dos proveitos das PI (Mirvis & Googins, 2006, p. 113) tendo afetado, particularmente, as organizações cotadas em bolsa, a preservação ambiental e o incumprimento dos DH fundamentais (Zappala, 2004, p. 187).⁵ Os escândalos organizacionais estimularam a ação contra práticas comerciais pouco transparentes, esse estímulo provém dos governos e de uma multiplicidade de organizações internacionais que exigem e apelam a práticas mais transparentes que salvaguardem as PI.

Os grupos de ativistas e as ONG têm a capacidade de influenciar a opinião pública através de denúncias que intimidam o capital reputacional das organizações visadas. A chamada de atenção para práticas corruptas, irresponsáveis, negligentes ou dolosas confluí numa exposição mediática que pode resultar numa percepção negativa da organização e da marca (Fombrun et al., 2000). Desenvolvendo-se um efeito de contágio, a má percepção alastra-se, criando-se as condições que pressionam a organização a mudar de política e a esforçar-se por demonstrar a sua credibilidade. A ação de ONG, algumas de dimensão mundial, tem atuado como um *lobby* que pressiona muitas organizações

⁵ Um dos corolários destes escândalos é a norma internacional de responsabilidade social Social AccountAbility 8000 (SA8000) que reitera o respeito pelos DH fundamentais e pelos direitos dos trabalhadores.

empresariais a se associarem e integrarem os princípios defendidos por essas organizações. São exemplos ilustrativos dessas iniciativas: *Global Compact*, *International Transparency*, *Princípios International Labour Organization*, *Publish What You Pay*, entre outras (Nussbaum e Wilkinson *in* Visser et al., 2007, p. 139). As organizações que se associam a estas iniciativas tendem a publicitá-lo nos seus documentos oficiais e canais de comunicação, fazem-no para reforçarem a credibilidade e beneficiarem de créditos reputacionais que fortalecerão a legitimidade perante as PI.

A literatura tende a reportar áreas críticas no que diz respeito à corrupção, subornos e extorsão (setor energético particularmente nas energias não renováveis, indústrias de extração e transformação de matérias-primas agrícolas e florestais, setor têxtil, serviços bancários), assim como estabelece as regiões que são mais suscetíveis à corrupção passiva (países em vias de desenvolvimento com sistemas políticos de base totalitária). O pagamento dos impostos devidos, a correta etiquetagem dos produtos em termos ambientais e risco para o consumidor (Longo et al., 2005, p. 32; Veleva, 2010, p. 49) deve ser especialmente cuidada em organizações que pretendam ser transparentes e sustentáveis.

A transparência como instrumento de combate à corrupção é um dos melhores instrumentos na proteção dos DH principalmente nas relações entre organizações e governos estrangeiros, relações, frequentemente, suscetíveis a grandes riscos (Vogel, 2005, p. 149). As organizações multinacionais podem ser tentadas a ostentarem comportamentos desadequados em contextos subdesenvolvidos por estes serem contextos mais frágeis (política, económica e socialmente). Assim sendo, as organizações que laboram nesses setores e/ou regiões devem esforçar-se por introduzir mecanismos e práticas de transparência, liderando pelo exemplo, demonstrando o que e como deve ser feito, publicitando as performances financeiras, sociais e ambientais em todos os locais onde estão representadas e não só naqueles que têm práticas exemplares. Um dos efeitos devastadores da corrupção é o desvio dos fundos cujo destino devia ser o desenvolvimento económico e social das populações, fundos ilegalmente apropriados por elites corruptas (Nussbaum e Côté-Freeman *in* Visser et al., 2007, p. 463) que assim retardam a melhoria das condições de vida das populações. O combate à corrupção organizacional é um caminho para a construção de uma sociedade mais transparente, sociedade essa que influenciará os governos e decisores políticos.

Tradicionalmente as organizações gravitavam em torno dos investidores, nesse sentido estariam mais predispostas para a publicitação da performance financeira

(Godfrey & Hatch, 2007, p. 94) ainda que fossem tentadas a adulterá-la no sentido de reter e atrair novos investidores. Os investidores são preponderantes porque dispõem do capital, elemento basilar para a economia de mercado se desenrolar (Matten & Moon, 2008, p. 408), assim, reconhece-se aos investidores e acionistas um conjunto de direitos, nomeadamente o conhecimento transparente da organização nas múltiplas dimensões que a compõem (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005, p. 961). Esta PI é um dos atores mais legítimos para exigir práticas transparentes, sancionando (pelo desinvestimento) as organizações que não o fazem (Valor, 2005, p. 198). Mesmo no paradigma neoclássico o adequado funcionamento dos mercados implica uma informação real e transparente, que promove uma competição justa (Nussbaum e Côté-Freeman *in* Visser et al., 2007, p. 463) e um desenvolvimento adequado de fornecedores que alimentam a cadeia de fornecimento.

A publicitação da performance organizacional possibilita a prevenção e minimização dos riscos para o negócio, dado que a organização poderá preparar-se para justificar potenciais vieses àquilo que seria esperado das suas atuações (Basu & Palazzo, 2008, p. 127) podendo até destacar determinadas ações em detrimento de outras, ou mediar as irresponsabilidades com práticas remediativas ou compensatórias. São poucos os enquadramentos legais que determinam a publicitação das performances sociais e ambientais (Valor, 2005, p. 202), contudo a adesão voluntária à publicitação da performance organizacional é crescente (Branco & Rodrigues, 2006, p. 125) o que tem levado os investidores a considerá-la como um preceito não dispensável, estabelecendo-se assim um efeito de contágio para outras organizações.

A publicitação da performance organizacional (conjunto das performances financeira, ambiental e social) viabiliza a criação ou destruição de ativos intangíveis como a reputação organizacional, uma vez que influencia a perceção externa da organização (Branco & Rodrigues, 2006, p. 111). Esta publicitação pode ser um instrumento benfazejo de uma imagem positiva (Branco & Rodrigues, 2006, p. 122) que protege e beneficia a reputação organizacional, produzindo vantagens competitivas por aprimorar as relações com atores internos (colaboradores) e externos (Branco & Rodrigues, 2006, p. 127). A publicitação da performance organizacional é igualmente um canal de promoção e divulgação de produtos e serviços que atrairá novos clientes ou preservará antigos (Branco & Rodrigues, 2006, p. 126) mediante os objetivos da organização. Este canal é um meio de aferição dos interesses das PI (Ogden & Watson, 1999, p. 537), possibilitando que a organização os avalie e monitorize, podendo ajustar-se aos mesmos com os

benefícios financeiros decorrentes da adequação dos produtos e serviços às necessidades e expectativas das PI.

A transparência pode ser instrumentalizada em relatórios de sustentabilidade, instrumento que colhe uma atenção e empenho crescentes por parte das organizações (Kaptein & Tulder, 2003, p. 221). Os relatórios de sustentabilidade surgem como instrumentos muito apetecíveis para a imagem das organizações. Por relatório de sustentabilidade deve-se entender um relatório que integre a performance financeira e a performance não financeira da organização (Egan *in* Visser et al., 2007, p. 400), em que são comunicados os objetivos sociais da organização e as atividades que desenvolveu para lhes responder (Valor, 2005, p. 198). A importância destes relatórios reside na disponibilidade para todas as PI (influentes e influenciadas) pela atividade da organização (Maria Sillanpaa *in* Visser et al., 2007, p. 7). Este é um instrumento em desenvolvimento que tem vindo a ser tipificado, no sentido de orientar as organizações e uniformizar as práticas para que depois possam ser classificadas em *ratings* e índices éticos, *ratings* e índices muito apreciados e com uma visibilidade crescente (Maignan & Ferrell, 2004, p. 8; Valor, 2005, p. 198). Estes instrumentos são, cada vez mais, um requisito num mundo globalizado que carece de distinguir as marcas e organizações.

A transparência é mais sustentável que a corrupção (M. Porter & Kramer, 2006, p. 82), a corrupção tem repercussões a curto prazo, a transparência traz retornos no médio e longo prazo. Uma organização que ambicione ser sustentável deve sempre equacionar a transparência, a publicitação das performances, o envolvimento com as PI e o capital humano, devidamente alinhadas com as expectativas do local/cultura onde estão representadas (Marrewijk, 2003, p. 108); quanto mais ambiciosas as organizações forem mais terão que trabalhar nestas dimensões. Serão estas dimensões que convergirão para a boa reputação da organização, nutrindo a sua sustentabilidade.

A sobrevivência e sustentabilidade organizacional implica como condição *sine qua non* a boa reputação, uma imagem coerente e credível, ativos difíceis de imitar ou substituir. Ser transparente é um cunho que distingue a organização e que a pode tornar numa referência para outras organizações, transformando-se num modelo de boas práticas.

Da literatura consultada surgem os seguintes indicadores de transparência:

- vigia e previne as práticas de corrupção (Béthoux et al., 2007, p. 87; Welford, 2005, p. 39);

- combate a corrupção em todas as formas incluindo a extorsão e suborno (Béthoux et al., 2007, p. 87; Hemphill, 2004, p. 345; Welford, 2005, p. 39);
- é transparente nas informações acerca do produto e/ou serviço, não utilizando publicidade enganosa e revelando os riscos associados ao produto e/ou serviço (Longo et al., 2005, p. 31; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- publicita os resultados das performances ambiental, económica e social (Marsden & Andriof, 1998; Mirvis & Googins, 2006; M. Porter & Kramer, 2006; Valor, 2005);
- presta uma informação completa e clara, nomeadamente nos relatórios anuais (Spiller, 2000, p. 154);
- responde, num diálogo aberto, às solicitações dos clientes e consumidores (Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- mantém uma comunicação aberta com a comunidade financeira (Spiller, 2000, p. 154);
- assegura os meios necessários para garantir que os fundos chegam aos seus destinatários (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 338).

2.7 Responsabilidade Filantrópica

A RSO e a filantropia são conceitos imbricados, muitas vezes equivalidos, ainda que não sejam equivalentes. A filantropia tende a ser um instrumento para realizar a RSO e assim mediar a relação entre as organizações e a sociedade.

A RSO encontra as suas origens na filantropia (Moon et al., 2005, p. 432), quando esta revelava as preocupações sociais dos empresários e perpetuava a sua obra para além da existência. Ainda que seja marcadamente voluntária e discricionária (Carroll, 1991, p. 42) a filantropia pode ser uma expressão/manifestação da RSO (Matten & Moon, 2008, p. 418; Sen & Bhattacharya, 1997, p. 225) ou uma dimensão da RSO (Pinkston & Carroll, 1994, p. 160) que promove a reputação e legitimidades organizacionais (Carroll & Shabana, 2010, p. 99). A RSO e a filantropia são, por vezes, tidas como sinónimos (McWilliams et al., 2006, p. 8). Todavia a filantropia não pode limitar o escopo da RSO, assim como a RSO não se pode limitar à filantropia (Carroll, 1991, p. 42). Numa interpretação estreita, as práticas filantrópicas bastam-se nos atos de caridade (Matten et al., 2003, p. 112) paternalistas (Matten & Moon, 2008, p. 410), tendencialmente

convertidos em doações monetárias. Não obstante, a filantropia pode assumir outras manifestações, como a doação de tempo (Carroll, 1991, p. 42), conhecimentos e competências, personificáveis no VE (Tokarski, 1999, p. 35), meio privilegiado para a cooperação (Carroll & Shabana, 2010, p. 96) e promoção da qualidade de vida das comunidades (Carroll, 1991, p. 42) com efeitos no bem-estar social – objetivo maior da RSO.

A filantropia é a resposta das organizações às expectativas da sociedade (Carroll, 1991, p. 42), cuja importância cresce na proporção das responsabilidades das organizações. As renegociações do “contrato social” entre as organizações e a sociedade pressiona as organizações a assumirem responsabilidades no bem-estar social (Carroll & Shabana, 2010, p. 90), a assumirem-se como “bons cidadãos” (Carroll, 1991, p. 42; Smith, 1994, p. 107), isso reequaciona as práticas filantrópicas no sentido do alinhamento do autointeresse das organizações com o bem comum (Smith, 1994, p. 107). Ainda que a filantropia seja uma prática antiga (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Tokarski, 1999, p. 35), com benefícios fiscais e reputacionais (Tokarski, 1999, p. 34) sustenta-se, agora, a sua integração no planejamento estratégico das organizações (Tokarski, 1999, p. 35), numa visão holística (Carroll, 1991, p. 42) das suas potencialidades ao serviço da missão organizacional.

A filantropia reduz a distância social entre as organizações e a comunidade, o que permite às organizações conhecer e alinhar-se com as expectativas sociais (Fombrun et al., 2000) e prosseguir com os seus interesses (Carroll & Shabana, 2010, p. 99). Desde cedo se percebeu que as práticas filantrópicas são um complemento à publicidade (Fry, Keim, & Meiners, 1982, p. 105) pois promovem a imagem e a marca (M. Porter & Kramer, 2002, p. 1), contudo é necessário que essas práticas não sejam cínicas e perspetivem objetivos a longo prazo. A maioria das práticas filantrópicas é avulsa, difusa e sem um foco específico (M. Porter & Kramer, 2002, p. 2) e, assim sendo, aquelas nem ressoam nas comunidades, nem na reputação organizacional (Tokarski, 1999, p. 35). A filantropia beneficia as organizações e as comunidades quando há convergência de interesses entre as PI (M. Porter & Kramer, 2002, p. 2) e, nessa convergência, conjugam-se ganhos económicos e sociais (M. Porter & Kramer, 2002) em que todas as partes beneficiam (Fry et al., 1982, p. 105). A filantropia estratégica entende-se então como um “processo pelo qual as contribuições são direcionadas para servir os interesses diretos dos negócios, enquanto servem as organizações beneficiárias” (Tokarski, 1999, p. 34). Esta é a condição *sine qua non* para a sustentabilidade organizacional.

A filantropia estratégica distingue-se pelas vantagens competitivas que promove (M. Porter & Kramer, 2002; Smith, 1994; Tokarski, 1999). Ela pode ser um instrumento que melhora a qualidade dos contextos onde as organizações operam porque a qualidade desses contextos promove a estabilidade e prosperidade (M. Porter & Kramer, 2002, p. 2). A competitividade necessita de ambientes transparentes e estimulantes que dependem da produtividade gerada e esta dos colaboradores (M. Porter & Kramer, 2002, p. 1). Cientes de que a maioria dos programas filantrópicos não são estratégicos, é fundamental saber selecionar os melhores recetores das doações, sinalizar outros doadores e melhorar o desempenho dos recetores das doações transmitindo conhecimentos e experiências para maximizar o impacto social (M. Porter & Kramer, 2002, p. 9). É igualmente necessário assegurar a mobilização total em torno do projeto (Smith, 1994, p. 105) para que o mesmo não se financie apenas com os fundos filantrópicos, mas também com as pessoas das diversas unidades de negócio (*idem*). O foco das organizações deve estar no impacto social gerado, na criação de valor, e não nos benefícios do mediatismo (M. Porter & Kramer, 2002, p. 12), muitas vezes manchados pelas motivações ímpias das organizações que perspetivam a filantropia como ‘publicidade’ garantida.

A filantropia não deve ser perspetivada como um instrumento para perpetuação da obra dos indivíduos, mas sim como um instrumento estratégico que permite às organizações responder a circunstâncias novas e mutantes do contexto (Marrewijk, 2003, p. 97). Enquanto investimento (M.-D. P. Lee, 2008, p. 62; Marsden & Andriof, 1998, pp. 334–336), expressa um envolvimento (Matten & Crane, 2005, p. 168; Mirvis & Googins, 2006, p. 117) e comprometimento com a comunidade (Maignan & Ferrell, 2000, p. 294) do qual as partes mutuamente beneficiam. Assim concebida, a filantropia representa um instrumento estratégico (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 330; Hemphill, 2004, p. 348; Marrewijk, 2003, p. 97) na sustentabilidade organizacional, contribuindo para a criação de valor através da angariação de vantagens competitivas e ativos reputacionais (Hemphill, 2004, p. 356). Uma vez que as organizações competem por reputação, legitimidade e por uma boa condição social e económica (DiMaggio & Powell, 1983), este objetivo estratégico é alcançável pela filantropia.

A potenciação da filantropia requiere alinhamento organizacional. Assim sendo, as atividades filantrópicas devem ser veiculadas à missão das organizações, alinhadas com os seus valores (Marquis et al., 2007, p. 934) para criarem impacto social e reverterem, efetivamente, em vantagem competitiva (M. Porter & Kramer, 2006, p. 83) para as organizações. Este envolvimento e comprometimento com a

sociedade/comunidade (Godfrey & Hatch, 2007, p. 88) será ressarcido com lealdade, confiança e legitimidade das organizações para prosseguirem a sua missão.

Da literatura recenseou-se como indicadores filantrópicos:

- apoia organizações, projetos ou atividades com donativos monetários (Carroll, 1991, p. 41; Spiller, 2000, p. 153; Turker, 2008a, p. 418);
- apoia organizações, projetos ou atividades com donativos em espécie (Carroll, 1991, p. 41);
- apoia organizações, projetos ou atividades com patrocínios (Carroll, 1991, p. 41);
- apoia organizações, projetos ou atividades com mecenato (Carroll, 1991, p. 41);
- apoia organizações, projetos ou atividades com dádivas inovadoras (Spiller, 2000, p. 153).

Capítulo 3: Estratégia investigativa

A presente investigação decorreu numa unidade fabril cujo escopo principal é a produção de equipamentos tecnológicos para o setor automóvel. A investigação nesta unidade fabril pretende responder ao seguinte **problema de investigação**: qual é o grau de articulação entre os objetivos e as práticas de RSO implementadas?

Deste problema de investigação emergem dois **objetivos gerais**: i) explicar a RSO como mediadora da relação entre organizações e sociedade (na perspetiva gestionária); ii) explicar a adoção da RSO como fator de reputação, de legitimidade (na perspetiva institucionalista) e de sustentabilidade organizacional.

Como **objetivos específicos** definem-se para o primeiro objetivo geral: a) analisar as razões convocadas pelas chefias para justificar a adoção da RSO; b) analisar os efeitos subjetivos e objetivos da RSO e a avaliação processada pelas chefias; c) analisar as práticas de RSO enquanto fator de melhoria das relações da organização com a sociedade e enquanto condições de sucesso organizacional; d) analisar as conceções de RSO usadas pelas chefias e PI. Para o segundo objetivo geral definem-se como objetivos específicos: a) analisar as estratégias de comunicação e os discursos em torno da RSO para identificar argumentos identitários ou gestionários, bem como regras e códigos de comunicação; b) analisar o alinhamento e a coerência entre as definições de missão organizacional e os discursos e práticas de RSO.

Tendo em consideração o problema, adota-se como **estratégia de investigação** o EC, por este se configurar como uma ferramenta versátil e compreensiva para a colheita e análise da evidência empírica.

A pesquisa científica num contexto organizacional implica uma adequada seleção da estratégia de investigação, estratégia esta que deve contemplar, simultaneamente, os objetivos do estudo e as particularidades do contexto. O EC adequa-se aos contextos organizacionais (Gummesson, 2000, p. 2) e tem sido bastante recrutado nesse âmbito (Robson, 1993, p. 147) por ser uma ferramenta flexível (Robson, 1993, p. 148) que visa o estudo da mudança e traça um retrato holístico da organização. O EC, sendo um sistema integrado, delimita aquilo que se pretende investigar e, deste modo, dá uma atenção especial à singularidade pedagógica do caso (Stake *in* Denzin & Lincoln, 2000, p. 436). Esta singularidade pedagógica implica uma escalpelização do que é comum (naquele caso e noutros) e do que é específico no caso (Stake *in* Denzin & Lincoln, 1994, p. 238), características que lhe aportam unicidade.

O EC é uma ferramenta de pesquisa sistemática (Yin, 1981, p. 58) que captura uma visão holística (Stake *in* Denzin & Lincoln, 1994, p. 239), valorizando o todo em detrimento da soma das partes. Esta estratégia de investigação define-se e distingue-se por abarcar um “fenómeno social complexo no seu contexto natural, sendo particularmente adequada quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 1994, p. 13). O EC distingue-se de outras estratégias investigativas por pretender compreender o fenómeno no contexto em que decorre (Darke, Shanks, & Broadbent, 1998, p. 273; Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008, p. 1465), não manipulando ou controlando variáveis (Darke et al., 1998, p. 273; Yin, 1994, p. 8). Assim, o EC é particularmente aconselhável quando as inferências são mais descritivas; quando se privilegia a profundidade do propósito e quando a investigação é mais exploratória do que confirmatória (Gerring, 2004, p. 352). É um estudo profundo dos objetivos e práticas de RSO.

O EC, enquanto estratégia de investigação, é uma ferramenta versátil e compreensiva (Gerring, 2004; Gibbert et al., 2008) porque se adequa a vários objetivos, seja na descrição do fenómeno, no desenvolvimento de teoria e/ou no teste de teoria produzida (Darke et al., 1998, p. 275; Gibbert et al., 2008, p. 1465; Yin, 1994, p. 4). Esta versatilidade deriva da organização ao redor de proposições específicas, com flexibilidade necessária para enquadrar a mudança decorrente da realidade investigada (Yin, 1981, p. 60). Assim, o EC é representativo na medida em que seja significativo, completo, considere perspetivas alternativas e demonstre evidências suficientes. Esta versatilidade depende da pergunta de investigação que é formulada, do controlo que o investigador tem sobre os eventos e, ainda, da atualidade ou historicidade do evento (Yin, 1994, p. 4). A versatilidade do EC não pode menosprezar os seus diferentes propósitos: descritivo, de desenvolvimento ou teste teórico, para tal é necessário que se cruzem as variáveis referidas e se afira a potencialidade do contexto em estudo. O EC é uma estratégia que engloba métodos distintos de colheita e de análise de dados (Robson, 1993, p. 159), integrando diversas variáveis e múltiplas fontes de evidência que permitem a triangulação de fontes, dotando o EC de maior validade.

Não obstante as potencialidades do EC ele tem: a) a falta de rigor e vieses que a investigação pode sofrer; b) base diminuta para a generalização científica, ainda que seja generalizável para proposições teóricas; c) dilatação no tempo e documentos desprovidos de leitura amigável (Yin, 1994, p. 10). O preterimento do EC deve-se à falta de confiança estatística e validade; ao teste de hipóteses e não à sua geração e à ausência de

generalizações estatísticas (Gummesson, 2000, p. 88). A resistência e o ceticismo no uso desta estratégia de investigação entronca na alegada distância entre as metodologias quantitativas e as metodologias qualitativas, ainda que o EC possa integrar evidências mistas (Yin, 1994, p. 14). As fragilidades anunciadas (insuficiente precisão, objetividade e rigor) levam a que o EC seja tido como pouco estruturado e de utilização facilitada.

Na presença de uma estratégia alegadamente pouco estruturada, esta pode apresentar-se como mais difícil de aplicar, logo, mais exigente. A cientificidade e rigor dos EC dependem do seu planeamento e operacionalização – desenho, recolha de dados, análise e interpretação dos dados e registo da informação (Robson, 1993, p. 51). A validade – enquanto procura da verdade (Silverman, 2000, p. 175) e uma descrição exhaustiva da realidade em estudo (Gummesson, 2000, p. 91) – deriva da conceptualização e operacionalização do conceito de forma a minimizar a subjetividade na investigação, situação a acautelar particularmente na recolha de dados (Gibbert et al., 2008, p. 1466; Yin, 1994, p. 41). A validade interna, a acautelar apenas nos EC explicativos e causais, traduz a validade lógica do caso, as relações causais entre as variáveis e os resultados (Gibbert et al., 2008, p. 1466), particularmente evidente na análise de dados (Yin, 1994, p. 105). A validade externa, vulgo generalização, nas metodologias qualitativas, em geral, e nos EC, em particular, terá que ser analítica e não estatística (Yin, 1994). Já a fiabilidade (Gibbert et al., 2008, p. 1468) baseia-se na ausência de erros aleatórios que impeçam a reconstituição do caso e replicabilidade das conclusões, implicando uma elevada consistência entre observadores e ocasiões (Silverman, 2000, p. 175). A fiabilidade do EC depende da transparência com que seja conduzido, sendo imperativo uma documentação cuidadosa que ilustre escrupulosamente todos os procedimentos de pesquisa.

O rigor do EC alicerça-se na construção da validade (interna e/ou externa) e fiabilidade. Assim, a construção da validade interna implica o estabelecimento de uma cadeia de evidências clara e a triangulação de fontes (Stake *in* Denzin & Lincoln, 1994, p. 241; Yin, 1994, p. 102). O investigador deve assegurar-se das correspondências entre os dados, mesmo que isso implique uma extensa recolha de dados (Stake *in* Denzin & Lincoln, 1994, p. 241). A validade externa de um EC deve assegurar-se pela articulação com a teoria (Silverman, 1985, p. 114). A generalização deve ser analítica em detrimento de uma generalização estatística (Gummesson, 2000, p. 90), isto é, a generalização de “um conjunto particular de resultados para uma teoria mais alargada” (Yin, 1994, p. 36). A investigação por intermédio de um EC é tanto mais rigorosa quanto mais rigorosa for

a seleção do(s) caso(s). Quando se pretende uma generalização analítica escolhem-se os casos que representam diferentes aspetos da realidade (Gummesson, 2000, p. 96), seleccionando-se um caso que demonstre cabalmente as características representativas do princípio geral (Silverman, 1985, p. 114). Visto que o EC tanto se aplica a um caso singular como a múltiplos, na presença de um EC singular, o investigador deve optar por um caso crítico (Darke et al., 1998, p. 277) ou com poder revelatório (Yin, 1994, p. 40) que permita investigar o fenómeno compreensivamente.

O EC não sendo sinónimo de **metodologia** qualitativa, pode ser um dos caminhos mais comuns para a investigação qualitativa (Denzin & Lincoln, 2000, p. 2; Silverman, 2000, p. 2). Tendo em consideração que a metodologia qualitativa tem como pedra de toque na compreensão dos sentidos da ação (Guerra, 2006, p. 8) isso estimula “a identificação das práticas quotidianas e emergências de novos fenómenos sociais, que elucidam ou transformam (...) as dinâmicas sociais, as regras ou as instituições existentes” (Guerra, 2006, p. 9). Assim, não é de estranhar que os propósitos do EC se alinhem com os da metodologia qualitativa.

A metodologia qualitativa sofre de alguns preconceitos, nomeadamente a pretensa ligeireza científica, preconceitos esses que não devem ofuscar os sucessos investigativos (Vala *in* Silva & Pinto, 1986, p. 103) e a expressividade dos dados produzidos.

A metodologia qualitativa pode ser a mais apropriada para os propósitos do EC dadas as sincronias com as questões de investigação: compreensão da especificidade e complexidades do caso (Stake *in* Denzin & Lincoln, 2000) e a sua profundidade descritiva. Para tal é necessário uma aproximação interpretativa (Denzin & Lincoln, 2000, p. 3), mais do que uma aproximação confirmatória o que leva os investigadores a “estudarem os fenómenos nos seus ambientes naturais para que consigam interpretar os fenómenos de acordo com as significações” que os seus intervenientes lhes dão (Denzin & Lincoln, 2000, p. 3). Isto implica reconhecer a interconectividade das práticas e recolher diversos materiais, de diversas fontes, em diversas etapas do processo (*idem*) para se aceder ao fenómeno no seu todo.

A investigação decorre recorrendo a métodos “instrumentos que nos proporcionam informação sobre a realidade e modos de a tornar inteligível, mas que não se confundem com ela” (Silva & Pinto, 1986, p. 10) e **técnicas de recolha de dados**. À semelhança da estratégia de investigação e metodologia, também os métodos e técnicas de recolha de dados devem ser escolhidos na medida da sua adequação à investigação em causa (Silverman, 1985), respeitando a natureza dessa investigação e não replicando

escolhas que se revelem desadequadas na captação da essência da realidade em estudo. As técnicas de recolha de dados permitem a simultaneidade entre as leituras e os contactos de terreno no sentido de se aprofundar a realidade empírica (Guerra, 2006, p. 36). Como técnicas de recolha de dados privilegiaram-se a entrevista semiestruturada,⁶ a análise de conteúdo assistida por computador e a análise documental.

A entrevista beneficia direta e inequivocamente a investigação de terreno (Gummesson, 2000, p. 126) por ser uma ferramenta adaptável aos objetivos do estudo (Denzin & Lincoln, 2000, p. 646), incidindo sobre eles, contribuindo para o foco e direção do EC (Yin, 1994, p. 80). Os diferentes níveis de estruturação da entrevista dota-a de grande versatilidade, não só pela amplitude de contextos em que se pode aplicar, como também dos objetivos aos quais pode responder (Guerra, 2006). A versatilidade da entrevista constitui-se como uma fonte informativa de grande importância da qual se deve colher o máximo de factos e eventos (Yin, 1994). Por estes motivos é uma técnica bastante sedimentada e de ampla utilização.

A criação de um fluxo informativo, particularmente relevante na presença de informadores privilegiados, é um marco indelével no desenho investigativo (Gummesson, 2000, p. 126) das etapas seguintes, seja pela aferição da problemática, seja pela retificação da pertinência do enquadramento teórico. Nesse sentido, é necessário que o guião da entrevista não se preste a enviesamentos (Yin, 1994, p. 80), o que se contraria com a clarificação de objetivos e dimensões de análise (Guerra, 2006, p. 53), estando particularmente atento à composição das questões (Yin, 1994, p. 85). A entrevista semiestruturada, mantendo um guião de questões, não determina as opções de resposta, aliás a realização da entrevista deve ser suficientemente flexível para se adaptar ao entrevistado, tanto na enunciação da pergunta, como na ordenação das mesmas (Robson, 1993, p. 227). No decorrer da entrevista, o investigador deve estar alerta para a confirmação de ideias preconcebidas (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 70), isto é, as leituras realizadas e redação do guião da entrevista não podem condicionar a entrevista a tal ponto que se observe um fenómeno de projeção (Yin, 1994, p. 80), altura em que o entrevistado diz aquilo que o entrevistador quer ouvir.

Muito embora a entrevista se afigure como uma técnica de diminuta tecnicidade, pela ampla e massiva utilização que tem (Denzin & Lincoln, 2000, p. 645), ela implica um conjunto de cuidados nomeadamente com o enviesamento das perguntas e respostas.

⁶ Equivale-se entrevista semiestruturada a entrevista semi-diretiva, adotando-se o uso de entrevista semiestruturada.

O enviesamento das perguntas pode levar ao enviesamento das respostas (Yin, 1994, p. 80), facto que deve ser contrariado (Gummesson, 2000, p. 126; Robson, 1993, p. 229), observando a linguagem corporal e a sua coerência com a linguagem oral. A condução da entrevista implica o não cercear da verbalização franca do entrevistado, todavia isso não pode redundar numa conversa informal, ao entrevistador compete ser arguto o suficiente para reconduzir a entrevista para os objetivos da mesma (Yin, 1994, p. 85). Se a recondução da entrevista é uma das tarefas do entrevistador, outra igualmente importante é a capacidade de tirar apontamentos suficientes para evitar enviesamentos na análise da entrevista por falhas de memória ou erros nos apontamentos tirados. A captação das entrevistas pressupõe, também, o acautelamento de questões éticas (Guerra, 2006, p. 52) para tal é sempre necessário indicar os objetivos da investigação e proteger das fontes auscultadas.

A entrevista semiestruturada foi alvo de análise de conteúdo, cruzamento de técnicas assaz comum por se revelar bastante útil (Krippendorff, 2004, p. 27; Robson, 1993, p. 273) no combate à aparente transparência dos factos sociais (Bardin, 1977, p. 28). A análise de conteúdo enquanto “descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42) aprofunda a compreensão do caso e permite novas leituras da realidade em estudo (Krippendorff, 2004, p. 18). Auxiliando na construção do conhecimento, é uma técnica que se pode aplicar a material estruturado e não estruturado, o que reverte para sua ampla aplicação (Vala *in* Silva & Pinto, 1986, p. 107). Esta ferramenta científica beneficia ainda de ser uma técnica não obstrutiva e, assim sendo, não afeta as respostas dos inquiridos (Robson, 1993, p. 208; Vala *in* Silva & Pinto, 1986, p. 106). As tipologias propostas por Bardin – temática, formal e estrutural – são bastante consensuais para outros autores e, assim sendo, bastante utilizadas.

A análise de conteúdo obriga a um conjunto de procedimentos que tornam bastante laboriosa o exame de grandes quantidades de informação. A análise assistida por computador vem, desde a década de 80, colmatar esta fragilidade: o tratamento de grandes volumes de informação que, muitas vezes, sofrem a agravante de se encontrarem em suportes distintos potenciados pela informação digital (Seale *in* Silverman, 2000, p. 155). O carácter repetitivo da codificação, particularmente presente na análise temática categorial, também aconselha o uso do computador na análise de conteúdo (Krippendorff, 2004, p. 13) quando esta é feita com os cuidados necessários. Ainda que os *softwares*

sejam cada vez mais sensíveis e credíveis (Krippendorff, 2004, p. 14), os investigadores não podem cometer erros que desvirtuem a investigação. É preciso uma atenção redobrada aos contextos e às frases (Robson, 1993, p. 276) para não se extraírem registos desvirtuados do todo em que estavam inseridos. Ainda que os *softwares* auxiliem na tarefa, eles não a podem executar autonomamente (Denzin & Lincoln, 2000, p. 805). Os investigadores não se podem demitir das suas responsabilidades na seleção e utilização dos métodos e técnicas, na codificação e no estabelecimento de conexões (Denzin & Lincoln, 2000, p. 807), mas, optando pelo *software* adequado, podem consegui-lo de forma mais rápida e consolidada (*idem*), não desvirtuando as informações recolhidas.

A **triangulação** é o esforço para assegurar que a informação e a interpretação da mesma são adequadas (Stake, 1995, p. 35) e reduzem a influência das impressões de pesquisados e pesquisadores (Stake, 1995, p. 33), reforçando a validade e a credibilidade da pesquisa (Patton, 2002, pp. 61–64; Robson, 1993, p. 291). Assim, a triangulação pode ser de dados, investigadores e metodológica (Denzin & Lincoln, 2000, p. 391), aportando vantagens substanciais à pesquisa (Robson, 1993, p. 290), tais como a redução da certeza inapropriada, a complementaridade dos propósitos investigativos (*idem*) e a plausibilidade dos mesmos (Robson, 1993, p. 291). A triangulação fomenta a construção de uma imagem completa do objeto de estudo (Silverman, 2000, p. 50), o que favorece o uso da metáfora da cristalização, em detrimento da metáfora da triangulação (Denzin & Lincoln, 2000, p. 391). A cristalização, ao reconhecer as diversas facetas do objeto de estudo, apela ao encontro de diversas disciplinas (Denzin & Lincoln, 2000, p. 392) que reforçam a validade da pesquisa.

A **investigação** decorreu numa unidade fabril que realiza atividades de RSO. Este é um fenómeno contemporâneo (com origens em 2011) a decorrer no seu contexto natural (nas instalações da organização e na comunidade local) o que faz da uma investigação adequada ao EC. As unidades de observação foram as práticas de RSO, analisadas nas fontes primárias e nas fontes secundárias, com o propósito de se diversificar as bases de evidência que suportam a investigação. De todas as fontes procura-se garantir sigilo, omitindo assim informações que possam revelar a organização observada e as pessoas contactadas.⁷

⁷ A organização será mantida em confidencialidade, para tal omitir-se-ão todas as informações que possam comprometer tal objetivo.

As fontes de informação primárias, alvo de inquirição, foram os administradores, os diretores de departamento, os chefes de secção, o gestor de RSO, os representantes dos colaboradores e o líder sindical (RTLS).⁸ A escolha das fontes primárias é *não probabilística* (uma amostra dirigida) e *intencional* (baseada na opinião do gestor de RSO que conhece bem as características da população em estudo). A escolha das fontes secundárias, alvo de análise documental e de conteúdo, é *acidental e intencional*. As fontes de informação secundárias foram: “Relatório de Responsabilidade Social Empresarial 2008/2009”⁹; “Plano de Responsabilidade Social 2011”; “Plano de Responsabilidade Social 2012”; organograma; valores; “Princípios de Liderança”; “Código de Conduta”; “Condições Gerais de Compra”; “Declaração Ambiental 2008”; “Declaração Ambiental 2009”; “Declaração Ambiental 2010”; “Declaração Ambiental 2011”; “Declaração Ambiental 2012”; “Manual de Acolhimento e Integração”; listagens de RH; “Princípios de Responsabilidade Social” do grupo; “Regulamento de Atribuição de Donativos e Apoios” (RADA); “Política de Qualidade”; relatórios anuais de sustentabilidade (económica, financeira e ambiental)¹⁰; análise do sítio na internet e presença nas redes sociais. Decorrente da frequência e observação do contexto, integrase a análise das diversas notas informativas, cartazes de sensibilização, prémios e destaques e, ainda, os documentos entregues ou disponíveis para as visitas à unidade fabril, como sejam revistas e jornais de distribuição interna. Analisaram-se, também, todas as notícias disponíveis sobre a unidade fabril.

Num primeiro momento, procedeu-se à recensão bibliográfica das dimensões de RSO, designadamente: económica, social (inclui colaboradores e fornecedores), ambiental, legal, ética, filantrópica e transparência. Para cada dimensão recensearam-se os diversos indicadores atinentes à mesma, conforme apresentado no segundo capítulo. Num segundo momento, procedeu-se à análise dos documentos planificadores da RSO para o período temporal 2011/2012. Analisaram-se, também, os documentos, disponibilizados pela unidade fabril, que elencam as atividades prosseguidas no âmbito da RSO entre 2008 e 2014. Procedeu-se a uma vasta recensão da informação de consulta pública atinente às atividades de RSO para confrontar os documentos internos com as informações externas.

⁸ Na mesma entrevista, por opção dos entrevistados, entrevistaram-se três trabalhadores e um líder sindical. Cumpre esclarecer que o líder sindical não era colaborador da organização estudada.

⁹ Este foi o único relatório de RSO que a unidade fabril em estudo redigiu até 2014.

¹⁰ Documentos que agrupavam informações de todas as subsidiárias do grupo a nível nacional.

Na confluência destes elementos, e para obter uma panorâmica, elaborou-se um documento com o propósito do gestor da RSO caracterizar/posicionar o estágio de implementação e desenvolvimento de cada dimensão da RSO.¹¹ Documento com a seguinte estruturação: responsabilidade económica com doze indicadores; responsabilidade social – dirigida à comunidade local – com seis indicadores; responsabilidade social – dirigida aos colaboradores – com quinze indicadores; responsabilidade social dirigida aos fornecedores com seis indicadores; responsabilidade ambiental com treze indicadores; responsabilidade legal com seis indicadores; responsabilidade ética com nove indicadores; transparência com oito indicadores e responsabilidade filantrópica com cinco indicadores.¹² Optou-se por uma escala tipo *Lickert* de resposta obrigatória, com cinco opções, para o gestor da RSO classificar a implementação dos indicadores em: implementados, implementados para melhorar, em implementação, iniciar implementação e não implementar.

Elaboraram-se dois guiões de entrevistas semiestruturadas; um para os administradores e outro para as restantes PI. O guião de entrevista semiestruturada para os administradores (com sete questões) pretendia a reflexão sobre a adoção de políticas e práticas de RSO no grupo e na unidade fabril; a importância da RSO para a estratégia de negócio; o contributo da estratégia implementada para a sustentabilidade; os fatores de sucesso e insucesso na estratégia implementada e, por fim, se o grupo faz *benchmarking* das práticas de RSO – entenda-se procura das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior.¹³ O guião de entrevista semiestruturada para as PI (com sete questões) pretendia a reflexão sobre a definição de políticas e de objetivos de RSO; a relação da política estabelecida naquela fábrica com a das restantes fábricas do grupo; a importância da RSO para o departamento e sustentabilidade da organização. E, ainda, as práticas adotadas para os indicadores estabelecidos, os resultados alcançados com essas práticas e os fatores de sucesso e insucesso na condução dessas práticas.¹⁴ O gestor da RSO selecionou e agendou as entrevistas dos administradores e chefias, enquanto a entrevista aos RTLS decorreu por iniciativa dos investigadores.

No espaço temporal de dois anos realizaram-se dezoito entrevistas:¹⁵ aos administradores da unidade fabril (duas); aos diretores de departamento (cinco); aos

¹¹ Ver Anexo A.

¹² Indicadores recenseados da literatura e apresentados no capítulo 2.

¹³ Ver Anexo B.

¹⁴ Ver Anexo C.

¹⁵ Para não comprometer a confidencialidade da unidade fabril e dos entrevistados optou-se por não anexar a transcrição das entrevistas.

chefes de secção (dez),¹⁶ aos RTLS (uma). Os dezoito entrevistados pertencem a sete departamentos distintos num universo de catorze possíveis.¹⁷ Na realização da entrevista individual, programada para a extensão máxima de uma hora, fez-se uma breve introdução aos objetivos da mesma (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 74) com o intuito de confirmar o consentimento informado do entrevistado. Confirmou-se a adequabilidade do espaço e tempo disponibilizado (Guerra, 2006, p. 60; Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 76). As entrevistas foram sempre realizadas pela doutoranda e por um orientador, o que permitiu um maior controlo do guião e, ainda, uma especialização logística e relacional (Guerra, 2006, p. 59). As questões logísticas da documentação, isto é, captação das respostas dos entrevistados via apontamentos escritos ou via gravação áudio (Yin, 1994, p. 86), eram colocadas à consideração do entrevistado e do seu conforto. No final da entrevista e no decorrer da mesma, reforçou-se o anonimato e proteção das fontes e, ainda, a ausência de juízos de valor sobre a informação que estava a ser revelada. A estes cuidados juntou-se outro: o reforço da inexistência de respostas ‘corretas’, protegendo assim o objetivo da entrevista de captar a realidade tal como ela se apresentava e não aferir os conhecimentos científicos dos entrevistados sobre a RSO. Reforçou-se, as vezes necessárias, que cada entrevistado devia interpretar as questões colocadas de acordo com a sua experiência organizacional. Das dezoito entrevistas, três foram exclusivamente manuscritas e quinze foram registadas via áudio, complementadas por apontamentos tirados no decorrer da entrevista. As quinze entrevistas registadas via áudio foram completamente transcritas, segundo os procedimentos aconselhados (Guerra, 2006, p. 69) – transcrição, revisão da transcrição e dotação de inteligibilidade ao discurso com recurso a pontuação e supressão de expressões redundantes.

Analisaram-se oitenta e três notícias internas de atividades de RSO compreendidas entre 2009 e 2014, presentes numa revista de ampla distribuição entre os colaboradores e visitantes da unidade fabril.¹⁸ Recolheram-se notícias no sítio da internet e na rede social *Facebook*¹⁹. Das oitenta e três notícias analisadas, vinte e oito notícias foram sugeridas pelo gestor de RSO e cinquenta e cinco notícias foram pesquisadas e selecionadas pelos investigadores. Para o estudo dessas notícias constituiu-se uma grelha de análise com as seguintes categorias: número de linhas, número de imagens, data, contexto onde se

¹⁶ Genericamente designar-se-ão os diretores de departamento e chefes de secção por “chefias”.

¹⁷ O organograma contempla catorze departamentos e quarenta e seis subdepartamentos.

¹⁸ Segundo um estudo da unidade fabril de 2013, este é o meio de comunicação interna que reúne a maior frequência de uso.

¹⁹ Esta unidade fabril também tem conta na rede social *LinkedIn*. Verificou-se que as notícias que aparecem no *LinkedIn* são notícias que aparecem no *Facebook*. Todavia, no *LinkedIn* a unidade fabril suprime algumas notícias de caráter mais ‘social’, focando-se em notícias de produtos.

desenvolveu a atividade (interno, externo ou misto), propósito da atividade, número de colaboradores envolvidos na atividade, beneficiários da atividade, dimensão da RSO, assinatura da notícia, associação explícita à RSO, associação a palavras como ‘solidariedade’ ‘caridade’ e ‘generosidade’, presença de elementos subjetivos e identificação dos mesmos.

Analisaram-se noventa e oito notícias, entre 2009 e 2014, difundidas em órgãos de comunicação externos à unidade fabril, com suporte escrito e audiovisual. Notícias pesquisadas e selecionadas pelos investigadores presentes em meios de comunicação social locais, regionais e nacionais e em canais de comunicação de entidades parceiras ou beneficiárias das atividades de RSO. Para a análise das notícias externas constituiu-se uma grelha com as seguintes categorias: pendor negativo ou positivo da notícia, propósito da notícia, dimensão de RSO e associação explícita à responsabilidade social da unidade fabril.

A análise de conteúdo aplicou-se às entrevistas e às notícias (internas e externas). A análise de conteúdo foi assistida por computador, pelo *software* de análise de dados qualitativos MAXQDA, versão 11. Optou-se pela análise temática que objetiva a revelação das representações sociais ou juízos de valor (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 228), categorial (frequências) e de avaliação (direção e intensidade dos juízos de valor). De forma a não se incorrer no risco da desconexão com os dados, a codificação foi realizada pelos investigadores que conduziram a investigação. A análise de conteúdo das entrevistas focou-se na análise da frequência dos indicadores recenseados da literatura. Para além disso, analisou-se a avaliação da política de RSO; a comunicação das atividades de RSO; a correlação entre o lucro da unidade fabril e o investimento na RSO; o conhecimento e desconhecimento da RSO; as estratégias de implementação da RSO; a correlação entre a sustentabilidade e RSO. Emergiram, com frequências consideráveis, as questões da imagem e hipocrisia organizacional; ligação da unidade fabril à comunidade local e a correlação da política de RSO e o fundador do grupo, questões que foram categorizadas.

A condução da investigação empírica decorreu ao longo de diversos contactos (mais de uma dezena), formalizados (reuniões ou entrevistas) que se bastavam num único contacto com o respondente, com exceção do gestor de RSO com quem se manteve um contacto duradouro, presencial e virtual. Nas visitas à unidade fabril e estadias nos escritórios, observaram-se os documentos afixados. Contactou-se com diversos intervenientes e com os diversos espaços da unidade fabril, com exceção das unidades de

produção. No final de cada visita, fora das instalações da unidade fabril, tomou-se nota das principais observações para preservar do esquecimento.

A investigação fez uso de uma triangulação de fontes no sentido de assegurar a validade e a fiabilidade da investigação, apurando um retrato fiel e inteligível do fenómeno no seu contexto natural. De acordo com as recomendações metodológicas operou-se uma descrição e explicitação exaustiva de todas as etapas do processo investigativo de modo a apurar a validade e promover a replicabilidade do estudo (Denzin & Lincoln, 2000, p. 393), nos limites que o contexto investigativo impõe.

Capítulo 4: A RSO numa unidade fabril

Neste capítulo proceder-se-á à apresentação da unidade fabril, dos objetivos e atividades de RSO prosseguidas. Essa informação será apresentada mediante as dimensões recenseadas na literatura: responsabilidade económica, social (dirigida à comunidade, aos colaboradores e aos fornecedores), ambiental, legal, ética, transparência e filantrópica. Pretendemos assim explicar a RSO como mediadora da relação entre a organização e a sociedade no âmbito da perspetiva gestionária.

4.1 Caraterização da unidade fabril

A presente investigação decorre numa unidade fabril cujo escopo principal é a produção de equipamentos tecnológicos para automóveis. Esta unidade fabril é subsidiária de um grupo industrial multinacional que atua em diversas áreas de negócio, nomeadamente no setor automóvel. Grupo com sede numa cidade europeia e representação em mais de 150 países; não está cotado em bolsa e é detido por uma fundação.

No grupo, a RSO é assumida como uma prática de longa tradição que remonta ao fundador e está presente nos valores do grupo – “ações de acordo com os interesses da sociedade”. Dispõe de instrumentos de normalização e de comunicação da RSO que procuram afiançar a transparência na performance social do grupo, de que são exemplos: relatórios de sustentabilidade (desde 1992); “Princípios de Responsabilidade Social” (desde 2004); “Código de Conduta” e relatórios de responsabilidade social (desde 2006). Existem também instrumentos, como as “Condições Gerais de Compras”, que procuram garantir a transparência organizacional e a luta contra a corrupção e, deste modo, integram a RSO. Estes instrumentos são influenciados por compromissos públicos que o grupo assumiu, como os princípios da *Transparency International* (desde 1995),²⁰ os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho (desde 1998) e, ainda, os princípios da Iniciativa *Global Compact* (desde 2004).²¹

No grupo, as atividades de RSO estão centralizadas numa fundação, criada segundo os desígnios do fundador e para a qual revertem os lucros de todas as

²⁰ Coligação Global Contra a Corrupção cuja missão é “parar a corrupção e promover a transparência, prestação de contas e a integridade a todos os níveis e entre todos os setores da sociedade”. Fonte: <https://www.transparency.org/>

²¹ “O *United Nations Global Compact* é uma iniciativa na área da cidadania empresarial, que teve a sua origem (...) em 2000. Assenta em dez Princípios fundamentais, sobre as áreas dos DH, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção e visa promover o compromisso público e voluntário das empresas em cumpri-los.” Fonte: <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact>

subsidiárias. A fundação é o organismo e instrumento designado para prosseguir os fins filantrópicos do grupo, desenvolvendo autonomamente os seus programas, maioritariamente na cidade onde está sediada.²² Para além das atividades da fundação, as subsidiárias podem desenvolver autonomamente atividades de RSO, adequando-as às necessidades e ao contexto, ainda que os orçamentos para estas atividades tenham que ser aprovados pela casa-mãe. Do orçamento para a RSO não foram especificados os critérios de constituição e/ou os valores. Todavia, o gestor financeiro indica que desde 2011 a unidade fabril mobiliza recursos próprios para atividades de RSO, mobilização ratificada pela administração da unidade fabril.

A unidade fabril em análise é uma das subsidiárias do grupo em Portugal. Começou a laborar na década de 90, economicamente considerada uma grande empresa (com um volume de vendas anuais a rondar os 550.000€) e maioritariamente exportadora. Conta com uma força de trabalho de 2000 colaboradores aproximadamente. Os seus fornecedores são, maioritariamente, indicados pela casa-mãe devido à implementação de um modelo de compras coletivas para todas as subsidiárias. Não obstante, alguns fornecedores estão na mesma região que a unidade fabril. Esta unidade fabril tem sistemas de gestão certificados (gestão da qualidade e gestão ambiental, entre outros), mas não está certificada no âmbito da RSO e não assume essa pretensão a curto prazo. Nesta unidade fabril, as atividades de RSO remontam a 2005 e foram bastante impulsionadas pela candidatura a um prémio de excelência organizacional, *European Foundation for Quality Management* (EFQM) que valoriza a RSO. A candidatura²³ não prosseguiu até às etapas finais, mas a sua condução indiciou o desconhecimento que a comunidade tinha da unidade fabril e este desconhecimento estimulou a operacionalização da RSO, especialmente direcionada para esta comunidade. Ainda que a unidade fabril disponha de um “Relatório de Responsabilidade Social”, as diretrizes são para a adoção de um relatório de RSO do grupo.

Ao longo da investigação, a organização não explicitou o seu entendimento/conceito ou modelo de RSO. A unidade fabril afirma ter uma equipa de RSO com uma atuação transversal, composta por elementos de diferentes departamentos, ainda que a mesma não tenha representação no organograma organizacional, onde figura a indicação de “desenvolvimento organizacional”. A RSO está alojada no departamento

²² Esta fundação, por determinação do fundador, dedica-se a projetos e atividades nos domínios da saúde, entendimento internacional, bem-estar, educação, formação, arte, cultura e ciência.

²³ De forma a se manter a confidencialidade da unidade fabril não se vai revelar a data da candidatura a este prémio.

de RH, não origina unidade orgânica própria, nem altera a designação do departamento recetor. As principais áreas de intervenção na RSO são a saúde, a educação e a solidariedade social, áreas definidas de acordo com a política do grupo e tendo em consideração as necessidades da comunidade local e expectativas das PI. Se em 2009 o objetivo da equipa de RSO era “gerir os apoios e doações da empresa”, em 2011 os objetivos eram: i) melhorar a reputação; ii) melhorar o *marketing* pessoal; iii) melhorar a atratividade como empregador; iv) aumentar a consciência na comunidade local; v) melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores; vi) estabelecer parcerias mais próximas; e por último vii) aumentar a visibilidade nos meios de comunicação social. Em 2012 a organização mantém todos os objetivos de 2011, abandonando os objetivos de “melhorar o *marketing* pessoal”; “aumentar a consciência na comunidade” e “visibilidade nos meios de comunicação social” por i) resultados a longo prazo e ii) atrair investimentos governamentais e o apoio das autoridades legais. Para atingir estes objetivos identifica como estratégias i) perceção de excelência da sociedade; ii) constituição de parcerias externas; iii) desenvolvimento de *marketing* pessoal; iv) apoio à comunidade; v) desenvolvimento de atividades ambientais e por último vi) envolvimento dos colaboradores e gestores.

A RSO é um dos itens avaliados no questionário de satisfação, bianual, realizado aos colaboradores da organização em estudo; de forma genérica questiona-se se o grupo contribui favoravelmente para o ambiente e sociedade.

4.2 Responsabilidade Económica da unidade fabril

A organização em estudo tem um grande impacto na região em que está implementada dado o número de pessoas que emprega, direta e indiretamente, e o seu volume de faturação. No contexto nacional é, igualmente, relevante pela receita tributária que gera.

Esta organização é discreta na prestação de contas públicas sobre a performance económico-financeira, não arrogando a persecução dos lucros como um fim em si mesmo, escudando-se no facto de ser detida por uma fundação que absorve os lucros gerados. O sítio na internet disponibiliza os relatórios anuais do grupo e apresenta, sumariamente, alguns indicadores como o número de funcionários, localizações e totais de vendas, tanto para as organizações filiadas em Portugal, como para o grupo industrial. Nos documentos de consulta pública refere a responsabilidade económica pelo “foco no futuro e

resultado”, associando-o ao “sucesso a longo prazo”²⁴ e ao “foco no resultado para garantir crescimento e independência financeira”. Alinhados com esta posição estão os princípios de RSO em que é feita uma breve referência à “persecução de objetivos económicos”, sem que estes sejam especificados. A persecução dos objetivos económicos gera lucros que o grupo industrial recomenda que sejam distribuídos pelos colaboradores. Não obstante esta recomendação, a organização em estudo ensaiava as primeiras tentativas de operacionalização da distribuição de dividendos pelos colaboradores.

As evidências da responsabilidade económica são poucas e as que existem nem sempre são explícitas. Para melhor caracterizar a responsabilidade económica da organização, solicitou-se ao gestor de RSO que avaliasse a implementação dos indicadores económicos recenseados na literatura.²⁵ Com exceção do indicador “distribui dividendos pelos colaboradores”, o gestor de RSO avaliou os indicadores económicos como completamente implementados. Esta posição é corroborada pelas entrevistas realizadas, em que a responsabilidade económica é a quarta dimensão mais referenciada.

A organização não integrou a dimensão económica na política de RSO, uma vez que os documentos internos são omissos quanto a essa matéria, à semelhança dos discursos de alguns entrevistados. De acordo com alguns entrevistados, a justificação para a não integração da responsabilidade económica na política de RSO pode residir no facto desta organização considerar o sucesso económico como uma obrigação não acessória. Para além disso, é o sucesso económico que possibilita a existência atividades de RSO. A interdependência entre sustentabilidade económica e atividades de RSO é inequívoca para alguns entrevistados explícitos na arguição de que a organização primeiro consegue o lucro para depois investir em atividades de RSO. A disponibilidade para atividades de RSO, e, principalmente, a abertura à comunidade local, só ocorreram depois da organização alcançar a sustentabilidade económica.

A performance económica sustentável decorre dos resultados obtidos que garantem a permanência da organização na região. Fruto de maus resultados esta unidade fabril esteve para ser deslocalizada, situação que conseguiu reverter. No entanto, o grupo industrial sustentou a organização até ela recuperar os maus resultados económicos. O grupo industrial exerce assim a sua RSO sempre que aguarda que as subsidiárias

²⁴ Fim reforçado quando invocam as palavras do fundador a repudiar o lucro passageiro, particularmente se ele beliscar a ética organizacional.

²⁵ Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Económica, páginas 23 e 24.

recuperem maus resultados, inclusive prejuízos, promovendo movimentos de compensação de umas unidades para outras.

A performance económica, nomeadamente, nos lucros que a organização gera revelou-se um ponto discordante entre as chefias e os RTLS. Se os primeiros indicam que os lucros nem sempre foram uma realidade, já os segundos afixam que os lucros sempre existiram, ainda que com expressões distintas. A questão dos lucros colocou-se como uma questão sensível, seja pela distribuição dos mesmos, seja pelos esforços encetados para os alcançarem a expensas dos colaboradores, na opinião dos líderes sindicais. A organização não forneceu documentos que permitissem analisar esta questão.

A sustentabilidade económica da organização, segundo a própria, alicerça-se numa estratégia de negócios clara e perdurável e na promoção de um retorno competitivo a longo prazo. A referência a uma estratégia de negócios clara e perdurável aflora na análise de alguns documentos, em que o grupo declara acompanhar as mega tendências mundiais para melhor preparar o futuro. Esta estratégia é crucial para uma organização que trabalha com tecnologia de ponta, pois sempre que antecipa as tendências tem a oportunidade de melhor adequar os seus produtos e serviços, respondendo eficazmente às necessidades e expectativas dos clientes. O alinhamento com as mega tendências mundiais fomentou uma forte aposta em tecnologias verdes e, ainda, a uma reestruturação das áreas de negócio para melhor responder a oportunidades globais potenciando um desenvolvimento sustentado e significativo. Assiste-se assim a um cruzamento entre a dimensão económica e ambiental.

Na organização em estudo, a promoção de um retorno competitivo a longo prazo pode ser avaliado em dois projetos relevantes: a integração num “centro de desenvolvimento e de competência, sendo *benchmarkt* em diferentes áreas técnicas e de produção” e a constituição de uma parceria com uma universidade, cujo objetivo é “a investigação e desenvolvimento (I&D) de soluções multimédia avançadas (...)”. Esta parceria, com o fim de estreitar a ligação entre as empresas e as universidades, revestiu-se de uma grande importância. Pelos montantes envolvidos e pelo recrutamento de mão-de-obra profundamente especializada foi uma parceria muito mediatizada e publicitada. Muitos entrevistados destacam este projeto pela inovação tecnológica que aporta à carteira de produtos da organização e pelo impacto económico na região. Impacto que beneficia não só a comunidade académica e empresarial, mas também a comunidade em geral pelos serviços.

Os indicadores “maximização da receita obtida” e “minimização dos custos” interrelacionam-se e são referidos com um par indissolúvel, uma vez que a redução de custos permite uma maior penetração do mercado e isso permite a maximização das receitas, condição *sine qua non* para a organização se manter na região. Um processo mais eficiente reverte em maior rentabilidade que, por sua vez, promove processos padronizados que minimizam os custos. O círculo intensifica-se em termos de vantagens competitivas sempre que a eficiência do processo permite construir produtos com menos peças. Concomitantemente, as tecnologias verdes e o investimento em certificações ambientais internacionais revertem numa vantagem competitiva por proverem a capacidade de atrair clientes exigentes e isso entronca numa maior penetração de mercado e, conseqüente, maximização da receita.

A organização em estudo sustenta que a sua rentabilidade almejou-se não só pela eficiência e eficácia dos processos, mas também pela criação e desenvolvimento de produtos e serviços que servem as necessidades dos clientes, produtos de valor acrescentado com critérios de qualidade e segurança. A organização não só diversificou os produtos para responder à crise que assolava a indústria, como também fez um esforço de adequabilidade dos produtos aos clientes, constituindo-se equipas com elementos de idades distintas, para que os decisores internos dos produtos se aproximassem dos clientes a quem se destinam.

A responsabilidade económica da organização encontra o seu fundamento na criação de empregos, opinião partilhada por chefias e RTLS. Face à grande dimensão da organização, a criação de emprego é evidente, no entanto, a criação de emprego é depreciada pelos RTLS quando é temporária. Para eles, e para algumas chefias, a organização trata diferenciadamente os colaboradores temporários que, naturalmente, se encontram numa condição mais fragilizada. O recurso ao trabalho temporário é frequente e fomenta alguns conflitos entre os RTLS e a administração; algumas situações foram resolvidas em sede judicial e implicaram a reintegração dos trabalhadores. Segundo eles, a organização estabeleceu um limite de colaboradores fixos e quando esse limite não suprime as necessidades, recrutam colaboradores temporários. Para além dos RTLS, há chefias que repudiam este *modus operandi* por ele nem sempre beneficiar a organização. Ainda que tenha benefícios a curto prazo, a médio e longo prazo as curvas de aprendizagem e desaprendizagem repercutem-se na produção com custos que não são contabilizados.

A responsabilidade económica da organização é criticada no recurso ao trabalho temporário, mas enaltecida pelo facto de praticar salários acima do mínimo legal, prática que não é comum na região e que os RTLS reconhecem. Reconhecem também, que devido à dimensão da organização, ela movimenta milhões de euros em salários, impostos e contribuições obrigatórias o que é bastante benéfico para o desenvolvimento da região e do país. Para além dos empregos diretos, o impacto da organização mede-se também na criação e alimentação de empregos indiretos. Face à dimensão da organização, alguns fornecedores dependem exclusivamente da organização e cresceram na esteira da transferência de conhecimentos e desafios que lhes foram colocados, o que nalguns casos reverteu em fornecedores que ganharam escala e abriram para os horizontes da exportação.

A criação de emprego direto e indireto é uma das faces mais visíveis da responsabilidade económica desta organização. A jusante deste indicador encontra-se o pagamento atempado às PI. No que diz respeito aos colaboradores, os entrevistados reforçaram o facto de a organização ser pontualíssima no pagamento dos salários aos seus colaboradores, mesmo em períodos de prejuízo, de tal forma que isso se converteu num fator de lealdade que unia os colaboradores à organização. No que diz respeito aos fornecedores, os documentos internos, de que são exemplo as “Condições Gerais de Compra” estipulam que o pagamento aos fornecedores seja feito em sessenta dias, salvo disposição em contrário. Não se obteve outras informações que infirmem ou confirmem este procedimento.

A distribuição de dividendos entre as PI, segundo a organização, acontece com maior fluidez para os proprietários e acionistas. Os entrevistados referem que os lucros revertem a favor da fundação. O facto de estarmos perante um grupo industrial que é detido por uma fundação sem fins lucrativos retira algum protagonismo à dimensão económica como fim último da organização; embora a organização perseguisse o lucro, esse lucro tinha outros fins que não os usuais – enriquecimento dos acionistas. A distribuição dos dividendos pelos colaboradores é um ponto sensível e divergente, sobre o qual só se obteve os testemunhos recolhidos. Esta ação foi implementada pela primeira vez em 2014, assim as entrevistas realizadas antes dessa data não refletiram sobre a medida. O gestor de RSO indicou que esta era uma ação para ser implementada, mas não esclareceu os moldes em que decorria e os objetivos a que respondia. Na opinião dos RTLS, entrevistados em 2014, essa ação estava a ser implementada com base em critérios intencionalmente discriminatórios como o absentismo, critério que excluía bastantes

colaboradores porque os números estabelecidos eram excessivamente restritos.²⁶ Os RTLS contestam também o facto da distribuição de dividendos ser muito tardia naquela organização quando esta era uma recomendação do grupo industrial. Para além disso, os critérios adotados não estão alinhados com os critérios adotados noutras subsidiárias do grupo a operar no país. Assim, a distribuição de dividendos apresentou-se com um indicador a melhorar ou clarificar junto dos colaboradores.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que internamente um quarto das notícias refletem atividades de responsabilidade económica. Estas notícias têm vários propósitos (inovações ambientais, apresentação de produtos, medidas de eficiência e eficácia) e elegem como principal beneficiário a organização. Contudo, a associação explícita das práticas de responsabilidade económica à política de RSO é nula. A análise das notícias externas evidencia que as notícias sobre responsabilidade económica são as que mais contribuem para a visibilidade da organização – representam mais de dois terços de todas as notícias externas sobre a organização. São notícias de pendor positivo que se centram na preponderância da organização na alavancagem da economia nacional. Muitas notícias visam o projeto de parceria entre a organização e a universidade e, uma vez mais, reforçam o impacto positivo que o mesmo tem na economia nacional. Não obstante a abundância de notícias acerca da responsabilidade económica, nenhuma delas é associada à RSO.

A responsabilidade económica desta organização estrutura-se fundamentalmente no desenvolvimento de uma performance económica sustentável que procura um retorno competitivo do investimento. Para tal desenvolve esforços para minimizar custos e aposta em produtos e serviços com valor acrescentado com o intuito de maximizar as receitas. Fruto de uma performance económica sustentável há lugar à criação de emprego, direto e indireto, que beneficia a região e o país.

4.3 Responsabilidade Social da unidade fabril

A RSO desta unidade fabril materializa-se na dimensão social que privilegia atividades de desenvolvimento educativo e formativo; o relacionamento com os colaboradores e com a comunidade local.²⁷ Esta dimensão de responsabilidade social

²⁶ Segundo os RTLS, para 2014 o limite de faltas (justificadas ou injustificadas) cifrava-se em onze num período temporal de um ano.

²⁷ Ao longo desta análise adotam-se como expressões sinónimas “comunidade” e “comunidade local”.

colhe uma atenção crescente por parte da organização, particularmente no estreitamento da relação com a comunidade local.

O grupo industrial, nos seus canais de comunicação, alinha-se com a responsabilidade social destacando-a nos valores que norteiam o grupo,²⁸ afirmando que “a responsabilidade social, ou sustentabilidade, significa que a estratégia da empresa leva em consideração não só fatores económicos, mas também ecológicos e sociais”. Os “Princípios de Responsabilidade Social”, adotados em 2004, reforçam a necessidade de equilibrar os objetivos económicos, sociais e ambientais, alinhando as ações do grupo com os interesses da sociedade. Na dimensão social, o grupo foca-se na “Sociedade e Compromisso” destacando projetos como o apoio às universidades e projetos de investigação; a descoberta de jovens investigadores; as doações recolhidas pelos colaboradores e as parcerias com estabelecimentos de ensino.

Pela especificidade das PI e das ações de RSO, analisar-se-á em pontos próprios a responsabilidade social dirigida aos colaboradores e aos fornecedores.

4.3.1 Responsabilidade social dirigida à comunidade local

A organização em estudo apoia a comunidade local, privilegiando atividades educativas e formativas. No planeamento da RSO a unidade fabril traça como objetivos “alcançar mais consciência local na comunidade” e “parcerias mais próximas”. Para tal, pretende “apoiar instituições sociais bem conhecidas e atividades na comunidade local”, “desenvolver parcerias contínuas” e “partilhar o *know-how* com instituições educativas”. No apoio a instituições sociais, a organização mobiliza o VE e a filantropia através de donativos e patrocínios. No apoio a instituições educativas, a organização mobiliza um conjunto diversificado de atividades. Destacam-se as visitas guiadas à unidade fabril; a participação de colaboradores em aulas e palestras de escolas e universidades; a participação em EC; a participação em feiras de universidades; os patrocínios para competições educativas europeias; o ajuste de módulos de cursos; o acolhimento de estagiários de cursos profissionais e universitários; a atribuição de bolsas para os melhores alunos (em cursos estratégicos do ensino profissional e universitário) e, ainda, o convite a docentes para serem consultores da organização em áreas estratégicas. As atividades educativas e formativas são claramente animadas pela partilha de *know-how* e pela ambição de se constituir num centro de desenvolvimento e de competência.

²⁸ “as [suas] ações devem estar de acordo com os interesses da sociedade.”

A receptividade progressiva da organização face à comunidade toma forma nos objetivos definidos para as atividades de responsabilidade social. Com estes objetivos, a organização pretende realçar a “atratividade como empregador” e “atrair investimentos governamentais e o apoio das autoridades legais”, reforçando a capacidade inovadora.

O gestor da RSO caracterizou a implementação dos indicadores de responsabilidade social na unidade fabril.²⁹ Dos sete indicadores, apenas dois são classificados como implementados, a saber: “cria e desenvolve produtos e serviços socialmente responsáveis” e “controla e/ou minimiza os impactos sociais negativos da atividade da organização na comunidade”. Dois indicadores que são classificados como indicadores em implementação, a saber: “relações fortes e recíprocas com a comunidade”; “apoia programas e projetos da comunidade”. Os restantes são classificados como indicadores para iniciar implementação. Este posicionamento não é completamente concordante com a informação prestada pelos entrevistados e com o destaque das atividades educativas e formativas no planeamento da RSO. Nas entrevistas a responsabilidade social dirigida à comunidade local, *per se*, é a quinta mais referenciada na associação à RSO.

No que diz respeito ao relacionamento com a comunidade, as entrevistas evidenciam que o estreitamento dessa relação é um investimento recente, visto que a postura anterior era de algum distanciamento e centramento na sustentabilidade económico-financeira. Durante muitos anos a postura de distanciamento comunitário, alheamento até, era uma postura comum nas subsidiárias deste grupo industrial que se pauta por uma grande discrição nos locais onde se instala. A receptividade da organização à comunidade local deve-se à conquista da sustentabilidade económico-financeira; à constatação da ausência de perceção, ou perceção errada, que a comunidade tinha sobre a organização e à alteração da postura defendida pelo grupo industrial na relação com a comunidade local. Estas razões promoveram uma abertura da organização à comunidade.

Os indicadores sociais reuniram poucas evidências para a aferição da sua implementação e impacto, sobretudo os indicadores “implementa e avalia a performance social ajustada ao contexto envolvente” e “controla e/ou minimiza os impactos sociais negativos da organização na comunidade”. Na dimensão social, os indicadores que tratam a relação com a comunidade local são os mais documentados e presentes nos discursos dos entrevistados que estavam cientes das atividades, mas não do impacto das mesmas.

²⁹ Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Social, página 28.

A promoção de atividades de desenvolvimento (educativas e formativas) é um dos indicadores com mais medidas de implementação na planificação de atividades de RSO. As parcerias educativas e formativas e estreitamento da ligação entre a organização e as universidades e/ou escolas profissionais assenta na participação em EC (autoproposta ou não), acolhimento de estágios e, ainda, na disponibilidade para visitas guiadas. As visitas guiadas são uma das estratégias que a organização mobiliza para se abrir à comunidade local, partilhando o seu *know-how*, particularmente nas questões de proteção e certificação ambiental. Essas visitas tanto podem ser sugeridas pela organização, como podem ser requisitadas por outras organizações. Dentro do grupo industrial, as visitas guiadas a unidades fabris começam a constituir-se com prática corrente no sentido de acelerar a partilha de boas práticas.

O acolhimento de estágios do ensino secundário e superior (inclusive programas internacionais) devido à sua recorrência é uma prática bastante consolidada na organização, com um conjunto de procedimentos devidamente preparados. Para as chefias, o acolhimento de estágios permite transmitir conhecimentos técnicos, mostrar o funcionamento de uma organização industrial e difundir os valores do grupo. Assim, o acolhimento de estagiários é considerado como uma atividade de RSO. A organização não trata o estagiário como mão-de-obra barata, uma vez que disponibiliza o espaço e o tempo para que o estagiário se desenvolva e desenvolva um projeto, mas não aproveita o produto e resultado do que ele produz, por não ter a segurança técnica exigida na unidade fabril. Na opinião das chefias, esta relação é uma relação em que as partes ganham: o estagiário a oportunidade de se desenvolver num ambiente profissional onde predomina o rigor técnico, e a organização a oportunidade de se renovar, integrando novas linhas de conhecimento.

O *know-how* que a organização possui em certas áreas é uma mais-valia e um veículo para se abrir à comunidade local, partilhando com ela experiência e conhecimento. Assim sendo, os protocolos estabelecidos com as universidades assumem uma grande relevância. A parceria estabelecida entre a organização e a universidade, tendo em vista o desenvolvimento de soluções inovadoras, acolheu um dos maiores financiamentos públicos para um projeto desta natureza. Pelos montantes envolvidos, pela contratação de mão-de-obra altamente qualificada e pelas redes que se criam, este projeto teve um amplo destaque mediático a nível nacional, o que se repercutiu internamente. A maioria dos entrevistados destacou este projeto como um dos melhores

exemplos da ligação à comunidade local, sublinhando os impactos positivos – competitividade e inovação – para as organizações envolvidas e para a região.

A parceria entre a organização e a universidade favorece o estabelecimento de relações fortes e recíprocas com a comunidade. A organização beneficia de soluções inovadoras, aumenta a competitividade e reforça a posição dentro do grupo industrial como um centro de desenvolvimento e de competência; a universidade beneficia de desafios reais aos quais dar resposta e especializa-se em certas áreas, reforçando o seu *know-how* na matéria, constituindo-se como uma referência, atraindo mais estudantes. A região também beneficia, pois o projeto atrai novos estudantes e colaboradores e a empregabilidade será maior (particularmente a altamente qualificada) o que se repercute nos diversos serviços de apoio direto e indireto.

Para a organização o estabelecimento de relações fortes e recíprocas com a comunidade local decorre através do apoio a programas e projetos educativos e sociais. Ao nível social esse apoio faz-se pelo recurso à filantropia e pela proximidade a certas instituições sociais, estabelecendo relações regulares com elas. Essa proximidade verifica-se no destino que alguns projetos de VE tomam e nos convites para integrarem atividades e comemorações organizacionais. Deste modo, estas instituições sociais divulgam as suas atividades e têm a oportunidade de angariar recursos.

A política da organização é criar produtos e serviços que respondam e ultrapassem as expectativas dos clientes. Assim desenvolvem produtos que respondem às necessidades dos clientes e não comprometem a sua segurança e/ou a segurança ambiental. A unidade fabril desenvolve produtos que reforçam a segurança dos condutores, mas não se pode aferir até que ponto essa é uma resposta a uma vontade do mercado/clientes ou uma preocupação social.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que internamente um quarto das notícias refletem atividades de responsabilidade social. Estas notícias tendem a cruzar-se com outras dimensões de RSO, nomeadamente a filantropia, e elegem como principal beneficiário a comunidade local. Contudo, a associação explícita das práticas de responsabilidade social à política de RSO é praticamente inexistente. A análise das notícias externas evidencia que as notícias sobre responsabilidade social existentes (cerca de um terço) são de pendor positivo. Estas centram-se, na esmagadora maioria, no projeto de parceria entre a organização e a universidade e concentram-se nos últimos dois anos da análise. Excetuando esse projeto, as notícias externas de responsabilidade social são parcas. Em nenhum dos casos, as notícias são associadas à RSO.

A responsabilidade social da organização em estudo pauta-se por forte investimento em atividades educativas e formativas, com uma abertura crescente à comunidade local, recorrendo às atividades educativas e filantrópicas para manter e estreitar essa relação.

4.3.2 Responsabilidade Social dirigida aos colaboradores

A responsabilidade social da organização em estudo está fortemente imbricada com o bem-estar dos colaboradores. Esta é a dimensão mais citada nas entrevistas, recolhendo, *per se*, quase metade das frequências.

O bem-estar dos colaboradores é, segundo o grupo industrial, uma preocupação que remonta ao fundador um empregador ativo, defensor da formação e da educação e empregador visionário (introdução da jornada de oito horas). Foi, igualmente, visionário nas condições de trabalho que oferecia aos colaboradores, de que são exemplos instalações com equipamentos topo de gama, boa iluminação e ventilação, remunerações acima da média, benefícios sociais (pensão de sobrevivência e reforma) e gabinete médico no local de trabalho. Estes cuidados e pressupostos são marcos que as subsidiárias procuram honrar, nomeadamente os cuidados com as instalações, apoio médico e investimento em educação e formação.

A importância dos colaboradores aparece sublinhada em diversos documentos: valores, “Princípios de Liderança”³⁰ e “Princípios de Responsabilidade Social”. Quase metade dos valores que norteiam o grupo incluem os colaboradores e a necessidade do grupo se constituir um como um empregador atraente, estabelecendo relações de confiança com os colaboradores, reconhecendo a diversidade de colaboradores, nas diversas localizações, como uma mais-valia para a organização. O bem-estar dos colaboradores é um dos focos dos “Princípios de Responsabilidade Social”, bem-estar que se tem estendido às famílias dos mesmos. A larga maioria destes princípios dirigem-se e/ou relacionam-se com a atuação que o grupo tem e/ou deve ter com os seus colaboradores. Estes princípios, próximos dos que figuram nos documentos de outras organizações, consagram a igualdade de oportunidades; a integração de pessoas com deficiência; o relacionamento/negociação com associações representativas dos colaboradores; a oferta de condições de trabalho justas incluindo remunerações isentas de

³⁰ Destacam a importância dos colaboradores, defendendo que os colaboradores devem ser mantidos informados, devem ter *feedback* das suas ações e questões, devem ser elementos em quem as chefias confiam e com quem constroem o futuro, em equipa. Destacam também a necessidade de se promover o desenvolvimento dos colaboradores com ações educativas e formativas.

discriminações de género, a título de exemplo; segurança, higiene e saúde do trabalho (SHST) e, ainda, o investimento em qualificação e formação.

Solicitou-se ao gestor da RSO que se posicionasse face à implementação dos indicadores atinentes à responsabilidade social com os colaboradores.³¹ O posicionamento do gestor da RSO face à implementação dos indicadores indicia diferentes ritmos de implementação – implementados, implementados para melhorar e para iniciar implementação. Nenhum dos indicadores sugeridos é classificado como um indicador a não implementar.

A conformidade com as regras de SHST é um indicador avaliado como implementado, tanto pelo gestor de RSO, como pelas chefias. Este é um dos indicadores que mais evidências recolheu, seja nas fontes primárias, seja nas fontes secundárias. A SHST assume-se como crucial e é regulada por um conjunto de regulamentações exclusivas (nacionais, internacionais e internas ao grupo). Esta unidade fabril dispõe de um sistema de gestão da SHST (OSHAS 18001). Para além disso, cumpre o sistema de requisitos internos do grupo. A SHST é uma temática presente no “Manual de Acolhimento e Integração”, entregue a cada colaborador, e objeto de formação obrigatória, formação renovada bianualmente.

À SHST associam-se os esforços para a ergonomia dos postos de trabalho, aspeto no qual a organização afirma trabalhar para aperfeiçoar os processos, tendo equipas especializadas para o efeito. A ergonomia é considerada, pelos entrevistados e pelos documentos internos, como um cuidado e preocupação com o bem-estar dos colaboradores, no sentido de se prevenirem lesões e acidentes de trabalho.³² Esta organização, pelos métodos de trabalho e produtos que produz, é muito atreita a doenças profissionais (músculo-esqueléticas) o que faz recair sobre ela uma grande atenção dos RTLS. Cada posto de trabalho é avaliado ergonomicamente, anexando-se ao mesmo uma matriz de risco. Estas questões são bastante discutidas entre as chefias, colaboradores e administração. As chefias têm uma perspetiva otimista relativamente à SHST, no entanto, os RTLS não partilham dessa opinião. Estes focam alguns problemas com os modos de distribuição e arranjo dos elementos das unidades de produção, nomeadamente o pouco espaço para a circulação de máquinas e colaboradores. Contestam também algumas mudanças introduzidas nas unidades de produção, nomeadamente a organização em células que transforma o espaço num labirinto, disposição nefasta em situações que

³¹ Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Social, páginas 28 e 29.

³² A organização chegou a receber uma distinção pelas boas práticas de prevenção de lesões músculo-esqueléticas.

impliquem uma evacuação rápida. Atendendo a que não fomos conduzidos à unidade fabril, não temos como aferir esta informação.

A saúde dos colaboradores é uma dimensão que a organização, por intermédio das chefias, afirma acautelar através de diversas medidas, nomeadamente: a ginástica laboral, os *check-ups* (visão, sangue, peso, tensão arterial...) e a distribuição gratuita da vacina da gripe. Para além disso, dispõe de farmácia (vende os medicamentos com 10% de desconto) e de especialidades médicas (psicologia, motricidade humana e nutricionismo). Os RTLS consideram que é preciso reconhecer as doenças músculo-esqueléticas como um problema real que afeta muitos colaboradores no seu desempenho profissional, pessoal e familiar. Este problema pode ser minorado com a introdução da ginástica laboral obrigatória, o que já acontece em organizações similares, e com a montagem de linhas mistas em que os colaboradores possam trabalhar sentados e de pé. Os colaboradores trabalham 95% do tempo em pé e isso traz problemas ao nível do aparelho locomotor, problemas que se juntam aos dos membros superiores. Na opinião dos RTLS, posição debatida com a administração, a atual planificação das linhas de montagem só traz benefícios a curto prazo, uma vez que a longo prazo os colaboradores perdem capacidade produtiva pelos problemas de saúde que acumulam nas pernas e braços. Tal como é protagonizado pelo enquadramento legal, a organização dispõe de um gabinete médico (com médico e enfermeiro). Algumas chefias consideram que o gabinete médico vai além do estipulado pela lei, pois realiza análises clínicas e receita exames complementares de diagnóstico. Os RTLS não comungam desta opinião, consideram inclusive que a equipa médica serve para normalizar as decisões da administração.

O cuidado com a saúde dos colaboradores é um benefício que muitos entrevistados destacam na política de RSO, com exceção dos RTLS. Nas palavras das chefias, é um benefício que traz conforto aos colaboradores, particularmente por ser um serviço rápido e de qualidade. Para os RTLS, o cuidado com a saúde dos colaboradores beneficia a organização que ao concentrar estes serviços no mesmo espaço beneficia de menor absentismo. Este indicador é um dos itens avaliado no questionário de satisfação, bianual; de forma genérica questiona-se se o colaborador utiliza os programas de saúde e bem-estar disponibilizados. A questão é ampla o suficiente para incluir os serviços médicos nas instalações da organização e o benefício de protocolos de saúde e bem-estar. Este item só foi introduzido no questionário de 2013 e nesse obteve 65% de respostas positivas.

O tratamento justo e digno dos colaboradores, isento de discriminação, inclusive de género, é um dos preceitos do grupo industrial presente no “Código de Conduta” em

que se advoga o respeito pela dignidade de cada indivíduo, não se tolerando discriminações ou perseguições, preceito reafirmado no “Relatório de Responsabilidade Social”. A organização afirma que a igualdade de oportunidades representa um fator de competitividade e, assim sendo, os processos de recrutamento são conduzidos de forma isenta. A análise aos dados fornecidos pelos RH demonstra uma diferença entre géneros muito reduzida, 56% de elementos do sexo feminino e 44% de elementos do sexo masculino. O tratamento justo e digno dos colaboradores pode ser avaliado pela presença de colaboradores de diferentes raças e nacionalidades e que, inclusive, ocupam cargos de chefia. As diferentes raças e nacionalidades são fruto da internacionalização do grupo e das oportunidades de progressão pela rotação de cargos ou pela política de redistribuição dos colaboradores quando alguma unidade encerra. O recrutamento, segundo critérios de isenção de discriminação, entronca nos indicadores “efetua o recrutamento dos colaboradores na comunidade” e “proporciona mobilidade e promoção internas”, mobilidade observável no percurso de vários entrevistados.

A igualdade de oportunidades é uma questão que está a ser alvo de uma ação de sensibilização para a diversidade de género, sensibilização que recorre de indicações do grupo industrial, no sentido de estimular e permitir que elementos do sexo feminino ocupem lugares de chefia. Essa sensibilização faz-se com cartazes colocados em locais bastante frequentados pela maioria dos colaboradores e com a introdução do critério ‘género’ nas tomadas de decisão para lugares de chefia. O gestor da RSO considera que esta campanha não se adequa completamente ao contexto daquela unidade fabril, já que a discriminação existente é pouca. No entanto, a análise do organograma permite concluir que são poucas – cerca de um quarto – as estruturas diretivas lideradas por elementos femininos.

A liberdade de associação e promoção dos direitos dos trabalhadores é um indicador que se materializa na sindicalização dos colaboradores, na constituição de uma comissão de trabalhadores que representa os colaboradores junto da administração e, ainda, em diversos clubes/associações com cariz solidário, recreativo e desportivo. A associação e promoção dos direitos dos trabalhadores é uma prática muito enraizada nesta unidade fabril. As chefias referem que as estruturas sindicais têm uma presença ativa, mas nem todos concordam com o seu benefício para os representados e atividade produtiva. Por sua vez, os RTLS perspetivam-se com uma estrutura que pode ser uma aliada da administração, servindo de elemento amortecedor entre a administração e os

colaboradores. A liberdade de associação, na opinião dos RTLS, pode estar maculada por alguns casos de discriminação salarial dos dirigentes associativos.

A proteção dos colaboradores na saúde e na maternidade/paternidade para além do estipulado pela lei é um indicador que gestor da RSO classifica como um indicador a implementar, particularmente nos domínios da maternidade/paternidade. Esta é uma temática viva na organização, segundo os entrevistados há muitos anos que se equaciona a abertura de uma creche na unidade fabril. Uma medida com muito impacto nos colaboradores com dependentes menores que têm dificuldades em conciliar os horários dos estabelecimentos de ensino com os horários de trabalho. Esta reivindicação não se concretiza por impedimentos legais, dado que a infraestrutura existente (espaço, gabinete médico, cantina, entre outros) permite abranger um projeto com esta natureza, no entanto a sua formalização é bastante complexa para uma organização que se pauta por um cumprimento escrupuloso da lei.

A organização, ao abrigo da responsabilidade social com os colaboradores, investe em algumas atividades dirigidas aos filhos dos colaboradores. Para além dos eventos festivos (festas de natal, por exemplo), promove uma escola de verão, um banco de livros escolares e atividades de educação e formação. A escola de verão é uma atividade que decorre durante duas semanas, desde 2012, com uma adesão crescente, contemplando um conjunto de atividades lúdicas e formativas. Estas atividades desenvolvem-se durante o horário de trabalho dos colaboradores, nas instalações da unidade fabril. Esta escola de verão canaliza os recursos existentes na organização (RH e materiais) para apoiar os pais na gestão das férias escolares, visto que o período de pausa letiva é demasiado extenso colidindo com os calendários laborais. Esta atividade tem bastante sucesso junto dos colaboradores, seja nos colaboradores com filhos, seja nos colaboradores sem filhos. Já a constituição de um banco de livros escolares, em 2013, é uma atividade com pouco impacto e adesão, talvez por não se ter avaliado a real necessidade da mesma numa região em que muitas organizações oferecem esse serviço.

A harmonização entre a vida pessoal e profissional é, segundo o gestor da RSO, um indicador em implementação, o que está alinhado com os resultados dos questionários de satisfação. Genericamente questiona-se se as condições de trabalho permitem conciliar a profissão com a vida privada/familiar. Os anos acentuam um descontentamento e degradação do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: 70% em 2007, 66% em 2009 55% em 2013. A harmonização entre a vida pessoal e profissional dispõe de algumas medidas, indicadas no “Relatório de Responsabilidade Social”, a saber: horário de

trabalho flexível e teletrabalho (com disponibilização de equipamento informático e telemóvel), mas estas afiguram-se insuficientes. Os RTLS consideram que a organização pode fazer muito mais nesta matéria, ainda que nalguns casos bastasse o cumprimento legal. Numa organização em que as unidades produtivas trabalham por turnos, os colaboradores com dependentes têm muitas dificuldades na conciliação de horários. Estas dificuldades agravam-se em famílias monoparentais, em famílias deslocadas das origens e em casais cujos dois elementos trabalhem na organização. Segundo os RTLS, são vários os casos de colaboradores que solicitam a mudança de turno ou a adoção de um horário flexível para conseguirem conciliar as obrigações profissionais e familiares. Os RTLS alegam que a administração é pouco célere na apreciação destes pedidos e tende a indeferi-los levando a que os requerentes solicitem a intervenção de entidades com a Autoridade para as Condições no Trabalho ou a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, gerando-se situações de conflito, tensão e desregulação do equilíbrio psíquico, social e familiar.

A integração dos colaboradores na missão da organização é um indicador com poucas evidências. Esta pode ser feita pelas associações que os representam no sistema laboral (comissão de trabalhadores e associações sindicais), pelo sistema de sugestões em que os colaboradores têm voz ativa e/ou pelos inquéritos de satisfação bianuais. Algumas associações de solidariedade, constituídas pelos colaboradores atuais e antigos, desenvolvem algumas atividades em parceria com a organização, mas de forma pontual e nem sempre concertada. Não ficou evidente até que ponto a administração é permeável às opiniões destas PI; os RTLS expressam muitas dificuldades em negociar os seus cadernos reivindicativos indicando que a administração remete sempre essas negociações para as instâncias legais.

As oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de competências é um dos indicadores com mais evidências – até pela tradição do grupo em investir e desenvolver o potencial dos colaboradores. A organização promove a avaliação de desempenho e afirma que a progressão na carreira deve recorrer à formação (qualificação e desenvolvimento). Para tal dispõe de um departamento de RH com uma equipa dedicada a desenvolver respostas formativas aos colaboradores da unidade fabril. As respostas formativas têm que se adequar às características da unidade fabril, maioritariamente constituída por colaboradores com o ensino obrigatório. Existem estímulos para a frequência dos ensinos secundário e superior. Estas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências contemplam bolsas com um valor anual variável que

premeiam os colaboradores que estudem e, simultaneamente, se destaquem no departamento.

A avaliação de desempenho identifica as necessidades e lacunas formativas, todavia compete às chefias identificar colaboradores com potencial para progredirem, indicando-os para a frequência de determinados cursos. A organização indica que facilita a frequência de cursos universitários reestruturando os horários laborais de acordo com os horários letivos. Esta aposta na qualificação serve dois propósitos: o desenvolvimento da unidade fabril para responder aos desafios tecnológicos e a capacidade de reter e/ou exportar os talentos para outras unidades do grupo industrial, credibilizando a imagem. Esta ênfase na formação e qualificação é bastante focada pelos entrevistados que consideram que ela contribui para o desenvolvimento da organização e para a afirmação dentro do grupo. Esta unidade fabril tem um histórico de técnicos bastante especializados sem formação académica que ao longo dos anos conseguiu converter em colaboradores com formação universitária superior. Uma ênfase tão grande na formação e qualificação tem um reverso da medalha: alguns colaboradores com formação superior não estão a desenvolver funções de acordo com as suas competências, podendo estar subaproveitados. Mesmo assim, segundo o diretor de RH, esta é uma política para manter.

A promoção da satisfação e bem-estar dos colaboradores é um dos objetivos citados nos documentos de planificação das atividades de RSO, considerando-se que o incremento da satisfação pode melhorar a motivação dos colaboradores. Algumas medidas procuram incrementar a satisfação dos colaboradores e a sua ligação com a organização, para isso criaram-se diversos protocolos de descontos em produtos e serviços (desporto, saúde, reparação e manutenção automóvel, entre outros). Os protocolos têm vindo a estender-se dos colaboradores para os familiares diretos, como são exemplo os protocolos com empresas de comunicação. O protocolo que mais agrado desperta é o protocolo com uma cadeia de supermercados em que os colaboradores têm 7% de desconto no valor das compras.³³ Para além destas medidas, a organização dispõe de uma loja de venda de produtos do grupo industrial aberta aos colaboradores, onde eles podem adquirir equipamentos eletrónicos com 30% de desconto direto. Nesta loja podem reverter os pontos que acumulam, por sugestões dadas e outras iniciativas. Ambas as medidas são perspetivadas pelos RTLS como um benefício, no entanto os colaboradores nem sempre podem usufruir delas pelos custos que representam. De igual forma, algumas

³³ Este protocolo constituiu-se como uma medida específica para combater a crise económica e financeira que afetava o país, foi uma medida negociada para todos os colaboradores portugueses do grupo industrial.

chefias aconselham a uma melhor adequação dos protocolos de descontos aos colaboradores da unidade fabril para que haja um encontro entre as necessidades dos colaboradores e a oferta da organização, como acontece com o protocolo com a cadeia de supermercados.

A promoção da satisfação e bem-estar dos colaboradores faz-se, também, pela oferta de cantina, isto segundo alguns entrevistadores, pois esta é uma medida que suscita muita resistência – alguns colaboradores preferem abdicar da cantina e receber o subsídio de alimentação.³⁴ Ainda que a cantina responda a uma opção legal, os entrevistados consideram que a qualidade e a diversidade dos menus alimentares vão para além do enquadramento legal, sendo uma mais-valia para os colaboradores. Destacam a adequação nutricional dos pratos servidos, menus confeccionados de acordo com as orientações do nutricionista. Por estes motivos, consideram a cantina como uma medida ao abrigo da política de RSO.

As atividades desportivas são outra medida para incrementar a satisfação dos colaboradores, sendo atividades bastante apreciadas pelos mesmos que se organizam em vários clubes mediante as modalidades desportivas (futsal, caminhada, atletismo, entre outras), mas estas atividades ficam em segundo plano face às atividades de assistência social como a recolha de bens alimentares.

A avaliação de um ambiente de trabalho amigável e familiar não é possível fazer com os elementos recolhidos. Os diversos entrevistados consideram que a organização está muito departamentalizada e que a relação entre departamentos precisa de se ser ‘oleada’ – até para obterem melhores resultados. As dinâmicas internas de cada departamento não são extensivamente abordadas com exceção de dois entrevistados. Uma das chefias mobiliza o VE como uma estratégia para fomentar o espírito de equipa e o relacionamento interpessoal entre colegas de departamento, mas não descreve os efeitos dessas atividades. A outra chefia indicou algumas medidas³⁵ que implementa/estimula com o intuito de aproximar os colaboradores e fomentar um espírito de entreajuda, benefícios que identifica no dia-a-dia do departamento. Os entrevistados do departamento de informática afirmam fazer um esforço por manter um ambiente familiar, nomeadamente flexibilizando/repartindo tarefas de colegas que estejam mais absorvidos com problemas pessoais e familiares. A análise das notícias internas demonstra que

³⁴ O enquadramento legal português configura que as empresas podem optar por oferecer cantina ou subsídio de alimentação aos colaboradores.

³⁵ Nomeação de uma equipa responsável por organizar eventos festivos como almoços, jantares e passeios para o departamento. Afixação das fotografias tiradas nesses eventos. Hábito de partilhar chocolates quando se chegava de férias, entre outras.

alguns departamentos organizam caminhadas e jantares, mas não se explicita a sua frequência.

A estabilidade laboral é outro indicador de difícil avaliação e sem expressão nos documentos. Os entrevistados consideram que a organização está a mudar a política de contratação, ainda que cumpra todos os requisitos legais, optando cada vez mais por colaboradores temporários com vínculos pouco duradouros. Esta alteração de política tem inconvenientes, nomeadamente os custos de aprendizagem com repercussão direta no processo produtivo e a desmotivação dos colaboradores temporários. Este tipo de política tem outro revés: os colaboradores com contrato sem termo sentem-se seguros, uma segurança que cresce na proporção dos anos de casa, e a organização protege-os, dispensando colaboradores contratados a termo, ainda que estes sejam mais competentes. Cria-se assim um círculo vicioso que prejudica a organização.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO confirma a atenção que a unidade fabril devota aos colaboradores: metade das notícias refletem atividades de responsabilidade social com os colaboradores ou atividades onde eles participam. Outro dado relevante é que um terço das notícias indica os colaboradores e/ou os familiares dos colaboradores como principais beneficiários das ações desenvolvidas. Contudo, a associação explícita das práticas de responsabilidade social à política de RSO é praticamente nula. O destaque dos colaboradores prossegue nas notícias externas. A análise das notícias externas evidencia que um quarto das notícias são sobre os colaboradores, mas são notícias de pendor negativo que espelham os conflitos laborais que os entrevistados demonstraram. Os colaboradores só são perspetivados positivamente quando o assunto principal é a alavancagem da economia nacional. Pese embora a abundância de notícias, nenhuma delas está explicitamente associada à RSO.

A organização, ciente da importância dos colaboradores, dedica muitos esforços para incrementar a sua satisfação, contudo nem todos os esforços são reconhecidos como benéficos para os colaboradores que reivindicam melhores condições de trabalho.

4.3.3 Voluntariado Empresarial

O VE surge nos documentos de planificação da RSO (com escassas referências) e no “Relatório de Responsabilidade Social”, onde se descrevem algumas atividades de voluntariado, sempre referenciado como “voluntariado”. Estas referências

circunscrevem-se aos documentos da unidade fabril, já que nos documentos do grupo não se encontram quaisquer referências ao voluntariado e/ou VE.

A planificação da RSO refere o VE como uma atividade decorrente da filantropia organizacional e, assim sendo, uma atividade a desenvolver em conjunto com a recolha de donativos em espécie. A constituição de equipas de voluntariado tem como propósito “aumentar a satisfação dos colaboradores”, satisfação medida nos questionários bianuais. Para a prossecução das atividades de voluntariado, a organização nomeia duas instituições sociais como parceiras. Adicionalmente há uma associação (de colaboradores, ex-colaboradores, familiares e amigos) com fins recreativos, culturais e desportivos que leva a cabo algumas ações de voluntariado social. Ainda que esta associação promova o voluntariado entre os colaboradores e ainda que ela seja referenciada pela administração e chefias, as ações desta associação não são suportadas pela organização.

Para o gestor da RSO, o VE é um objetivo a implementar, mas não uma prioridade. Até à sua plena implementação, a organização limita-se a ‘suportar’ alguns projetos de VE. Este suporte implica a cedência de espaço, a divulgação de oportunidades externas, a autorização para recolha de donativos na organização e a compra de alguns materiais, estando esta condicionada aos resultados financeiros obtidos pela organização. A administração considera que as atividades de voluntariado devem recorrer no tempo livre de cada colaborador; em horário de trabalho só em casos excecionais, uma vez que a prioridade da unidade fabril é a produtividade.

Os entrevistados referem cerca de sete projetos de VE,³⁶ dispersos no tempo (entre 2010 e 2014), e de âmbitos distintos – proteção ambiental, recolha de bens alimentares, reabilitação de espaços e interação com crianças hospitalizadas. Os entrevistados atribuem os projetos de VE, maioritariamente, a ações departamentais. Ainda que a organização divulgue iniciativas de VE, e as chefias as devam comunicar aos seus subordinados, a participação nessas iniciativas bebe do envolvimento e proatividade das chefias. Proatividade observada nos departamentos financeiro e de RH que deriva da clara perceção dos benefícios destas práticas junto dos colaboradores, sobretudo o desenvolvimento de *soft skills* e reforço do espírito de equipa.

Dos projetos desenvolvidos, a larga maioria corresponde a uma ação reativa, isto é, a necessidade é apresentada e a unidade fabril decide apoiá-la divulgando-a junto dos

³⁶ Para efeitos desta análise, entendemos a doação de sangue como uma doação e não como uma atividade de voluntariado. Ainda que estas atividades se confundam e os entrevistados considerem a doação de sangue com uma atividade de voluntariado, a literatura consultada sobre VE não indica a doação de sangue como atividade de VE.

colaboradores. Por sua vez, os colaboradores organizam-se dentro dos departamentos para responderem a essa necessidade, mediante as suas afinidades com a causa. Todavia, existem dois projetos que se demarcam e merecem referência. O primeiro projeto decorreu em 2013 e associa a recolha de bens alimentares na época natalícia (atividade recorrente) a uma ação de formação para chefias. Isto é, a recolha de bens alimentares é a base de uma ação formativa em que as chefias formam equipas com vista à execução de uma tarefa específica: inventário dos bens recolhidos, distribuição por cabazes, empacotamento, gestão de estoque, entre outros. Atividade bastante apreciada que não se repetiu. O segundo projeto decorre em 2014 e deriva do empenhamento de uma chefia que propôs a uma instituição social (bastante conhecida da unidade fabril, sendo alvo de diversas recolhas de donativos) que o seu departamento executasse a reabilitação de três quartos. Esta ação implicou que o departamento adquirisse os materiais e os colaboradores doassem o seu tempo e labor para a reabilitação do espaço.

Nas entrevistas, o VE colhe diminuta atenção, não obstante suscita alargada reflexão sobre os constrangimentos organizacionais que pendem sobre ele. O constrangimento maior é o uso de tempo privado dos colaboradores, facto que as chefias consideram como um forte obstáculo a um maior envolvimento dos colaboradores em projetos de VE. Se para a administração esta questão não é negociável – o VE pratica-se no tempo privado dos colaboradores – para as algumas chefias isto evidencia a prematuridade própria de quem começa a desenvolver estas práticas. Ao constrangimento do tempo privado para o VE associa-se a autoria do voluntariado. Sendo o voluntariado praticado em tempo privado, algumas chefias discordam que os méritos da prática recaiam sobre a organização e consideram que isso é um fator dissuasor do VE.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que internamente as notícias de VE são escassas, o que está de acordo com os projetos desenvolvidos. Externamente, as poucas notícias difundidas sobre projetos de voluntariado social decorrem nos canais comunicacionais das instituições sociais beneficiárias do mesmo. Verifica-se também que destas escassas notícias, cerca de metade refere-se à atuação da associação que, não sendo apoiada pela unidade fabril, está ligada a ela.

O VE sendo uma atividade com alguma adesão e recetividade entre os colaboradores é pouco perseguida e reconhecida, dependendo quase exclusivamente do envolvimento pessoal das chefias. A análise das entrevistas e das notícias (internas e externas) demonstra que algumas práticas de VE são desempenhadas com o apoio dos fornecedores, junto de instituições sociais bem conhecidas. São práticas que beneficiam

a organização, a comunidade local e os colaboradores que deste modo contribuem para a reputação da organização.

4.3.4 Responsabilidade Social dirigida aos fornecedores

A organização afirma prezar bastante a relação com os fornecedores por estes serem uma pedra basilar no sucesso organizacional, no entanto esta é uma relação muito regulada.

As evidências da relação com os fornecedores são recolhidas nas fontes primárias e, principalmente, nas fontes secundárias. Ao nível das fontes secundárias, constata-se referências explícitas aos fornecedores no sítio da internet, nos valores que norteiam o grupo e em documentos internos como “Condições Gerais de Compra”; “Declaração Ambiental”; “Código de Conduta”; “Relatório de Responsabilidade Social” e “Princípios de Responsabilidade Social”. O planeamento da RSO é omissivo quanto aos fornecedores, à semelhança de alguns entrevistados o que faz dela a terceira dimensão menos citada na associação à RSO.

Os fornecedores são reconhecidos como importantes parceiros de negócios, pois auxiliam no cumprimento de objetivos, parceiros com os quais o grupo industrial pretende “relações a longo prazo e intensivas (...) para atingir o máximo de qualidade e eficiência” e, acima de tudo, relações profícuas para as partes. Face a estes objetivos o grupo industrial contempla os fornecedores nos seus valores, destacadamente no valor que versa sobre a sinceridade e confiança, reforçado pelo valor que versa sobre a transparência a manter com as PI.

A transparência com os fornecedores é um princípio que o grupo industrial deseja manter e reforçar, nesse sentido assume no “Código de Conduta” que uma das relações suscetíveis/melindrosas é a relação com os fornecedores pelos ganhos ilícitos que se podem gerar. Para combater práticas lesivas estipula que todos os contratos sejam claros e bem documentados e que os fornecedores sejam selecionados por “mérito competitivo baseado no preço, qualidade, desempenho e adequação de produtos e serviços”. Sempre que se verifiquem desvios a estes procedimentos, o grupo assevera que os contratos podem ser cancelados e sancionados os colaboradores envolvidos. O rigor na escolha e

manutenção dos fornecedores também está patente nos “Princípios de Responsabilidade Social” subscritos pelo grupo.³⁷

Os fornecedores são regulados pelas “Condições Gerais de Compras”, documento que é dado a conhecer ao fornecedor, juntamente com o acordo de qualidade, segurança laboral, proteção do meio ambiente e responsabilidade social com fornecedores. Este é um documento orientador, disponível para consulta pública, bastante detalhado nos critérios e requisitos que dão forma ao fornecimento de produtos e serviços.³⁸ Alguns os critérios entroncam em princípios de RSO, mormente na proteção do meio ambiente (tratamento de resíduos e uso de substâncias tóxicas) e colaboradores.³⁹

Solicitou-se ao gestor de RSO que caracterizasse a implementação dos indicadores afetos aos fornecedores.⁴⁰ Ele assinala apenas um dos indicadores como um indicador que está implementado mas que pode melhorar, a saber: “efetua o recrutamento dos fornecedores na comunidade”, posição concordante com as dos entrevistados. Os restantes indicadores são assumidos como estando todos implementados e não carecem de melhoramentos.

O recrutamento de fornecedores na comunidade local existe ainda que não constitua a maioria dos fornecedores, segundo o “Relatório de Responsabilidade Social” 52% dos fornecedores são nacionais e 28% são fornecedores regionais. Esta posição é reforçada pelos entrevistados quando consideram que os fornecedores locais existem, mas não são muitos, fruto da reestruturação realizada e de alguma impreparação de certos fornecedores locais. Em 2011 o grupo industrial fez uma forte reestruturação nos procedimentos de compra, estratificando as compras em locais, regionais e mundiais. Com o fito de rentabilizar recursos, cada região ficou responsável pelo desenvolvimento de fornecedores específicos para todo o grupo. Por exemplo, se um fornecedor nacional de plásticos apresentar os níveis de qualidade exigidos pode exportar esse produto para todo o grupo industrial.

³⁷ “(...) não irá trabalhar com fornecedores que clara e repetidamente falharem no cumprimento dos princípios básicos da *International Labour Organization*.”

³⁸ Documento composto por 22 pontos, a saber: geral; vigência e alterações ao contrato; fornecimento; força maior; notificação e envio de faturação; preços e transferência de risco; condições de pagamento; garantia; responsabilidade do produto; resolução e cessação; duração dos trabalhos; entrega de materiais; documentação e confidencialidade; controlo das exportações e alfândega; conformidade; ponto de entrega; invalidade; legislação aplicável e foro; aceitação das condições; matérias de uso restrito; resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos; stock e propriedade do fornecedor.

³⁹ “O fornecedor fica obrigado a cumprir as disposições legais aplicáveis às relações com trabalhadores, à protecção do meio ambiente e à higiene e segurança no trabalho, bem como a implementar as medidas necessárias para reduzir o impacto ambiental da sua actividade. Para o efeito, e na medida do possível, o fornecedor implementará e desenvolverá um sistema de gestão em conformidade com a norma ISO 14001.”

⁴⁰ Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Social, páginas 29 e 30.

Várias chefias afirmam que um dos impactos da organização, particularmente pelos postos de trabalho indiretos que alimenta, é o desenvolvimento de fornecedores. Alguns fornecedores locais dependem quase exclusivamente desta unidade fabril. No entanto, o que as chefias mais sublinham é o desenvolvimento e crescimento desses fornecedores por via da transmissão de conhecimentos que a organização fez, inclusive, conhecimentos de gestão dos processos. A unidade fabril, na voz das chefias, afirma pautar-se por desenvolver amplos esforços no sentido transferir informações, tecnologias e conhecimentos necessários ao desenvolvimento processual e produtivo dos fornecedores. Esta postura vai ao encontro daquilo que é preconizado pelo grupo industrial: uma relação em que as partes ganham. Sempre que um fornecedor é mais eficiente ele tem a capacidade de servir melhor a organização e ampliar as oportunidades de negócio. A organização preocupa-se em recrutar e apoiar os fornecedores locais, mas talvez pudesse, ao abrigo da política de RSO, investir mais nesta dimensão. Ao fazê-lo reforçaria a sua posição na região.

No que diz respeito à avaliação do desempenho social dos fornecedores encontram-se poucas evidências, em linha com o posicionamento do gestor da RSO que assinala este indicador como um indicador a implementar, ainda que não indique os critérios que pretendem adotar. Os documentos orientadores da relação com os fornecedores sustentam que os fornecedores devem ser selecionados pelo seu desempenho económico e ambiental. O grupo defende que os fornecedores têm que respeitar os direitos humanos (DH) e laborais, mas não especifica outros indicadores para além destes. A seleção e recrutamento dos fornecedores obedece e é regulada por um conjunto de requisitos e critérios. Por precisarem de fornecedores que forneçam produtos e serviços de elevada exigência estes são avaliados periodicamente por via de inquéritos de satisfação (anuais), visitas e auditorias.

O estabelecimento de parcerias a longo prazo, com expectativas claras entre a empresa e o fornecedor é um aspeto muito presente no discurso escrito da organização com evidência no discurso dos entrevistados. O “Relatório de Responsabilidade Social” argumenta que a política de apoio e desenvolvimento de fornecedores é uma pedra basilar para o estabelecimento desta parceria. Por ser tão importante a organização a investe em atividades de melhoria conjunta, fomentando uma cultura de qualidade pela transferência de conhecimento e de tecnologia. Este indicador desagua no estímulo da pesquisa e de desenvolvimento de soluções inovadoras, ao nível dos processos e produtos, que reverte num incremento da produtividade para as partes. Ao serviço deste intento, a organização

em estudo dá conta de reuniões regulares nas fases de desenvolvimento de produtos e do trabalho colaborativo que se desenvolvem com esse fim.

A atratividade desta organização enquanto cliente leva a que muitos fornecedores, particularmente aqueles que têm produtos e serviços adquiríveis pelo grupo a nível global, ganhem escala, passando a fornecer mais do que uma organização deste grupo industrial. Os entrevistados que se relacionam diretamente com os fornecedores, focam bastante o processo evolutivo que ocorreu e as oportunidades que a organização configurou para os fornecedores: a manutenção da laboração, a ampliação do leque de produtos e serviços, a aposta na qualidade, a oportunidade de chegar a outros clientes e o estímulo à certificação. Estímulo patente nos discursos dos entrevistados, nas “Condições Gerais de Compra”⁴¹ e de forma explícita no “Relatório de Responsabilidade Social”, em que a organização atesta que os fornecedores com implicação direta na organização devem ter uma ou várias certificações.⁴²

Os fornecedores podem assumir-se não só como parceiros no fornecimento de produtos e serviços diretamente relacionados com o funcionamento da unidade fabril, como também podem ser parceiros nas atividades direcionadas para a comunidade local, isto num duplo sentido. Numa das campanhas de angariação de bens alimentares a organização contou com o apoio de alguns fornecedores, postura que queriam potenciar para outras atividades com fim solidário, de que é exemplo a corrida solidária. O convite à participação dos fornecedores pode revestir-se de outro sentido, isto é, a organização em estudo serve de intermediária de pedidos de apoio social. O exemplo dado relaciona-se com o pedido de um equipamento informático (que a organização podia facultar) e de uma ligação à internet (que a organização não podia facultar devido a regras internas), nesta situação a organização encaminhou o pedido para o fornecedor de telecomunicações que o encaixou no seu projeto de RSO.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que os fornecedores estão insignificamente representados nas notícias internas e externas, facto que pode evidenciar o frágil envolvimento desta PI com as atividades de RSO.

Os fornecedores são uma dimensão da responsabilidade social da organização em estudo, seja no apoio à prossecução de objetivos de negócio, seja no apoio à prossecução

⁴¹ “Para o efeito, e na medida do possível, o fornecedor implementará e desenvolverá um sistema de gestão em conformidade com a norma ISO 14001.”

⁴² As certificações mencionadas são: ISO 9000-2004; ISO 14001; ISO 18001; REACH e ISO 9001-2000.

de atividades de índole social e comunitária. No entanto, é necessária uma aposta mais consistente nos fornecedores locais para reforçar a posição da organização na região.

4.4 Responsabilidade Ambiental da unidade fabril

A dimensão ambiental é uma das dimensões de RSO com mais intensidade e extensividade de evidências, todavia os documentos internos não incluem a preservação ambiental como parte integrante da política de RSO. O documento interno que apresenta as atividades de RSO para 2012 é particularmente expressivo nesta matéria: as atividades ambientais são um meio para a concretização de uma “excelente percepção por parte da sociedade” que conduziria a organização para uma sustentabilidade de resultados a longo prazo, fim último da política de RSO.

A preservação ambiental está pouco representada nos documentos da organização, todavia o mesmo não acontece com os documentos orientadores do grupo em que ela é representada de forma explícita como um valor que marca a identidade do grupo. Exemplo disso são os valores do grupo – em que referem a responsabilidade pela sustentabilidade ambiental – e os “Princípios de Responsabilidade Social” – em que referem a preservação ambiental no preâmbulo⁴³ e num princípio exclusivamente dedicado à temática. O “Manual de Acolhimento dos Colaboradores” assinala as responsabilidades ambientais da organização e o “Código de Conduta” assinala a relevância da preservação ambiental no grupo. A relevância da preservação ambiental materializa-se num logotipo específico que assinala o compromisso do grupo com o ambiente e em gestos simbólicos como a opção por papel oriundo de fontes responsáveis e isento de produtos químicos nocivos.

O gestor da RSO classificou a implementação dos indicadores de responsabilidade ambiental na unidade fabril em análise.⁴⁴ Dos treze indicadores, apenas um é classificado como não implementado, a saber: “envolvimento no desenho de políticas públicas de proteção ambiental”. Dois indicadores que são classificados como indicadores nos quais a organização podia melhorar o seu desempenho, a saber: “uso do mínimo de embalagens” e “seleção de fornecedores de acordo com o seu desempenho ambiental”. Os restantes são classificados como indicadores implementados. Este posicionamento é concordante com a observação feita e a informação prestada pelos entrevistados (que

⁴³ “A persecução de objetivos económicos deve considerar os fatores sociais e ambientais de forma prioritária.”

⁴⁴ Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Ambiental, páginas 39 e 40.

desconheciam este posicionamento), em que a dimensão ambiental é a terceira mais focada na política de RSO. De seguida, analisar-se-á as evidências encontradas para cada indicador.

Em matéria ambiental, a organização afirma cumprir a legislação ambiental (nacional e internacional) para além dos requisitos internos do grupo relativos ao ambiente, saúde e segurança. As Declarações Ambientais⁴⁵ enunciam a legislação aplicável e a legislação que a organização afirma cumprir para além da aplicável. Segundo a administração, esta é uma responsabilidade ativa e partilhada por todos os colaboradores. Em domínios sem diretrizes legais, a organização afirma esforçar-se por melhorar as práticas, ainda que não indique como o faz. No domínio da legislação ambiental esta organização, por imposição da casa-mãe, tem uma atuação visionária, procurando os *standards* mais avançados e exigentes em diversas especificidades, como seja a contaminação de solos e o controlo de substâncias tóxicas. A procura de *standards* mais inovadores conduz a organização à certificação ambiental como marca distintiva e ferramenta de gestão. A implementação de sistemas de gestão ambiental culmina numa dupla certificação com normas internacionais. Se uma das certificações é resposta a uma diretiva da casa-mãe, já a implementação do segundo sistema de gestão não o é. Para além da dupla certificação em sistemas de gestão ambiental, a organização em estudo é também certificada em saúde e segurança ocupacional. Assim, os indicadores recenseados da literatura estão quase todos contemplados pelos sistemas de gestão ambiental (política de redução, reutilização e reciclagem de materiais; uso do mínimo de embalagens possível; controlo das emissões poluentes; conservação e eficiência energética e recursos hídricos e tecnologias amigas do ambiente) e pelo sistema de saúde e segurança ocupacional (segurança ambiental e planos de contingência ambiental).

A implementação de uma política de redução, reutilização e reciclagem de materiais é um dos indicadores que colheu maiores evidências. É o indicador mais referido pelos entrevistados, nomeadamente a separação de resíduos simples (papel, plástico e vidro) e recolha e separação de resíduos que poderiam ter um fim altruístico. Para além desta fonte primária, este indicador confirma-se pela observação feita; cada visitante quando entra na organização recebe um cartão em que se apela à separação de resíduos,⁴⁶ nos espaços comuns são vários os contentores de lixo diferenciados, tendo-se

⁴⁵ Instrumento que deriva de um sistema de gestão. É um instrumento de comunicação obrigatório, que tem ser tornado público, sendo validado por instâncias de verificação acreditadas.

⁴⁶ “Todos os resíduos devem ser colocados nos contentores adequados, de acordo com as respetivas identificações.”

observado igualmente os recipientes para os resíduos que podiam ter um fim altruístico (tampas de plástico, pilhas, tinteiros e radiografias).

A redução de materiais é um indicador mais associado ao processo produtivo. Nesta matéria, as “Declarações Ambientais” traçam como objetivos a redução em 3% dos resíduos, valor que se calcula com base no valor do ano anterior. Associado a este indicador de redução de resíduos encontra-se o indicador “uso do mínimo de embalagens possível” em que não explicitam ações dirigidas às embalagens, mas que segundo o gestor da RSO pode ser um objetivo a melhorar.

O controlo das emissões poluentes, nomeadamente de produtos que destroem a camada de ozono é outro indicador bastante presente no discurso dos entrevistados, sendo um indicador pelo qual a administração é direta e publicamente responsável. Este é um objetivo não só da unidade fabril, mas também do grupo industrial que publicamente se comprometeu a diminuir as emissões de CO² em 25% até 2020. A “Declaração Ambiental de 2008/2009” compromete-se a diminuir em 15% as emissões de CO² face aos valores registados em 2007, objetivo cumprido, segundo a “Declaração Ambiental de 2011”. O comprometimento com este indicador também está patente no cofinanciamento de um projeto de Carbono Zero.

A promoção da conservação e eficiência energética, inclusive no uso da água é um objetivo alcançado com recurso a aproveitamento de águas para enchimento dos tanques de reserva das *sprinklers*⁴⁷ e instalação de redutores de caudais nas torneiras das casas-de-banho. Outra medida concorrente para este indicador, e que faz parte do comportamento natural dos colaboradores, é o desligamento das luzes e equipamentos que podem ser desligados, promovendo-se uma campanha de evitamento do *standby*. Observam-se lembretes próximos das saídas a recordar a pessoa que se era a última a abandonar o local devia certificar-se que fica tudo desligado.

A segurança ambiental para as PI, particularmente os colaboradores, é para a administração uma prioridade; segundo ela a prevenção de riscos é uma responsabilidade partilhada por todos os colaboradores e em que todos participam ativamente (Declaração Ambiental 2012). Este indicador não está explicitamente presente nos discursos dos entrevistados, podendo deduzir-se quando se explica o detalhe e rigor dos planos de segurança das unidades fabris, na sua conceção e manutenção e treino dos colaboradores. Sobre esta matéria, a unidade fabril está equipada e preparada para um nível de

⁴⁷ Elemento que faz parte do sistema de deteção e combate a incêndios.

emergência superior àquele em que está classificada de forma a assegurar qualquer eventualidade que pusesse em risco os colaboradores e a prossecução do negócio. Ainda sobre esta matéria, os cartões dos visitantes alertam que o uso de qualquer produto químico relevante deve ser comunicado para se assegurar a resposta pronta em caso de acidente.⁴⁸

Os planos de contingência são referenciados nas Declarações Ambientais, assim como nos discursos dos entrevistados que asseguram que regularmente repetiam os simulacros para conhecimento dos procedimentos e pontos de encontro. A elaboração de planos de segurança e contingência e o treino dos colaboradores, recorrendo a simulacros, são medidas contempladas no sistema de gestão de saúde e segurança e com obrigatoriedade de formação, renovada bianualmente segundo o “Manual de Acolhimento dos Colaboradores”.

Numa unidade fabril com três certificações – ISO 14001; EMAS; OSHAS 18001 – a promoção de auditorias é bastante regular. Para além das auditorias promovidas pelos sistemas de certificação, a unidade fabril é alvo de auditorias internas promovidas pelo grupo industrial para garantir que se cumprem os requisitos e objetivos estabelecidos.

A preservação ambiental é igualmente estendida aos fornecedores, essa é uma exigência para manterem os contratos de fornecimento. As exigências ambientais aplicadas aos fornecedores estão presentes nas “Condições Gerais de Compra” que procuram a minimização do impacto ambiental. Essa minimização do impacto ambiental também é feita de forma ativa; caso a organização receba um produto danificado ou não conforme com as exigências, tratando-se de um fornecedor que não seja próximo, a organização procede ela própria à reciclagem dos produtos no sentido de não prejudicar o meio ambiente com o transporte de um produto para abate. Trata-se, portanto, de aspetos ambientais indiretos e que a organização acautela quando considera as implicações ambientais dos sistemas de transportes. Ainda assim, o gestor da RSO considera que este é um objetivo onde a unidade fabril pode melhorar o seu desempenho.

As iniciativas de sensibilização da responsabilidade ambiental estão principalmente dirigidas para os colaboradores. Essas iniciativas materializam-se na disponibilidade de formações sobre a temática, nas notícias presentes nos meios de comunicação interna da organização, nos eventos comemorativos da organização e,

⁴⁸ “A utilização de produtos químicos relevantes deve ser comunicada previamente à SHST. É proibido o despejo de águas contaminadas. Devem ser tomadas todas as medidas para a prevenção de derrames de produtos químicos; caso ocorram derrames estes devem ser contidos com os materiais disponibilizados.”

ainda, na promoção de uma atividade de voluntariado que entroncou nesta questão.⁴⁹ Uma vez mais, a sensibilização e formação são elementos indispensáveis à implementação e sedimentação dos sistemas de gestão.

O desenvolvimento e difusão de produtos, serviços e tecnologias amigas do ambiente materializa-se no *design* ecológico e na gestão do ciclo de vida do produto⁵⁰ que merece destaque nas Declarações Ambientais e nos testemunhos recolhidos, um processo que se inicia no desenvolvimento do produto e acompanha todo o ciclo de vida do produto, até ao seu abate. Estes cuidados proporcionam que 99% dos produtos sejam recicláveis. A gestão do ciclo de vida do produto desemboca numa eficácia crescente do processo produtivo, uma vez que permite a minimização de custos. Para a administração, a unidade fabril empenha-se em produzir produtos seguros, amigos do ambiente e económicos.

A preservação ambiental é um indicador bastante apreciado pelos colaboradores da organização que classificam a contribuição da organização para o ambiente e sociedade como a questão mais favorável (87% em 2009; 93% em 2011 e 89% em 2013) das questões presentes nos inquéritos de satisfação aos colaboradores. Não obstante, a preservação ambiental tem pouca repercussão nas notícias internas e externas de RSO da unidade fabril.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que internamente apenas um décimo das notícias refletem atividades de preservação ambiental. A associação explícita das práticas de preservação ambiental à política de RSO é praticamente inexistente. Externamente, a análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que a RSO desta unidade fabril ainda não tem expressão nos órgãos de comunicação social. Das notícias difundidas, nenhuma fazia referência à dimensão ambiental, muito embora a unidade fabril tenha prémios nesta matéria.

As atividades ambientais, em 2012, são concebidas estrategicamente como um instrumento ao serviço da RSO. Sendo uma dimensão em que a unidade fabril tem um conhecimento extenso e profundo, esse conhecimento tem sido usado como um instrumento para benefício das PI e que lhe permite destacar-se das congéneres. A análise das entrevistas e das notícias demonstra que esse conhecimento tem promovido uma aproximação à comunidade local e outras organizações, por via da transferência de conhecimentos.

⁴⁹ Atividade que mobilizou quarenta colaboradores para uma limpeza de espaços públicos, uma iniciativa de âmbito nacional.

⁵⁰ Nesta unidade fabril contempla as seguintes etapas: seleção, fabricação, distribuição, utilização, tratamento e eliminação.

4.5 Responsabilidade Legal da unidade fabril

Na organização em estudo a conformidade legal é tida como uma dimensão escrupulosamente cumprida, em todas as dimensões que a atividade se desenvolve (atividade industrial, comercial, preservação ambiental, direitos dos consumidores e colaboradores, entre outros). São múltiplas as evidências (documentais e testemunhais) que afirmam, categoricamente, que a conformidade legal é sempre um imperativo e nunca uma opção para qualquer subsidiária e colaborador do grupo, imperativo presente nos valores do grupo, “Código de Conduta” e “Princípios de Responsabilidade Social”.

A conformidade legal está explícita em diversos documentos de consulta pública, nomeadamente nos valores e “Código de Conduta”, onde é particularmente sublinhada. Nos valores existe um que defende a fiabilidade, credibilidade e legalidade e convoca todos colaboradores para o cumprimento e vigilância da legalidade face ao enquadramento legislativo (nacional e regional) e regulamentos internos. O “Código de Conduta” descreve a conduta esperada dos colaboradores e enuncia as vias resolutivas, de que é exemplo o responsável de conformidade legal, de situações que merecem denúncia.⁵¹ Os colaboradores podem ser pessoalmente responsabilizados pelo cumprimento da lei no seu local de trabalho, quando isso não se verifica é expectável que decorram ações disciplinares, para além das ações judiciais. Apela-se, também, a um forte envolvimento dos supervisores nesta matéria.

A importância da conformidade legal pode associar-se a outras ações como sejam a adesão do grupo industrial a organismos internacionais que advogavam a transparência, a defesa dos direitos dos colaboradores e a defesa dos DH, adesão publicitada nos diversos documentos de comunicação e informação. Essa adesão não só é publicitada, como também inspirou grande parte de documentos como o “Código de Conduta” que o referem explicitamente. A integração em organismos internacionais que advogam a transparência, defesa dos direitos dos colaboradores e DH não é inusitada em organizações de grande dimensão, particularmente as que integram grupos industriais multinacionais. Para além da convicção nos princípios com que se comprometem, a adesão e a figuração nestes organismos constitui-se como um ato simbólico que a organização julga benéfico junto das PI que valorizam estes princípios na condução dos negócios.

A literatura sugeriu um conjunto de indicadores afetos à RSO com a conformidade legal, solicitou-se gestor de RSO que se posicionasse face à implementação dos mesmos,

⁵¹ Comissão, com representantes em todas as regiões, que visa avaliar denúncias de violações do “Código de Conduta”.

que os classificou como completamente implementados, não carecendo de melhoramentos.⁵² Posição alinhada com a do grupo industrial e concordante com as dos entrevistados.

Esta posição tão categórica é antagónica à omissão da conformidade legal nas entrevistas, nas notícias internas e externas da organização e no planeamento da RSO. A responsabilidade legal é a dimensão menos citada nas entrevistas. Um dos motivos que pode justificar essa omissão é que a legalidade não é discutível, não é opção, mas sim uma obrigação estrita e nesse sentido está completamente imiscuída no quotidiano organizacional. Oficialmente a organização não considera a conformidade legal no desenvolvimento das ações de RSO, no entanto a conformidade legal é um imperativo no quotidiano organizacional.

Na organização em estudo, a conformidade legal tem dimensões em que não ficam restritas à letra da lei. A organização, ainda que subsidiária do grupo, no mínimo tem que cumprir o enquadramento legal nacional, mas a propensão é para que vá além do que a legalidade exige, particularmente no domínio da preservação ambiental, área estimada pelo grupo industrial. Este cumprimento para além do prescrito na legislação não é isento de custos, particularmente, quando se implementam *standards* pouco comuns na realidade nacional e isso implica o recrutamento de RH e serviços altamente especializados que chegaram, inclusive, a ter que ser importados. Custos económicos e de aprendizagem internalizados pela organização no sentido de responder a *standards* visionários para o enquadramento legislativo nacional; *standards* que, na atualidade, por força da transcrição da regulamentação internacional, se encontram mais alinhados com o preconizado pelo grupo industrial.

A estrita observância da conformidade legal desafia a organização não só na resposta a *standards* visionários, como também na conciliação dos diversos regulamentos. Os entrevistados enfatizam a complexidade e meticulosidade necessárias para evitarem o incumprimento ou incompatibilidade entre regulamentos. A organização prefere não arriscar qualquer situação que belisque a conformidade legal, ainda que abdique de algum proveito ou limite a expansão dos seus projetos.

O cumprimento escrupuloso de todas as obrigações legais impede operações que lesem a organização e a sua imagem e impede o incumprimento de obrigações legais e fiscais. Este cumprimento estrito é reforçado por auditorias muito frequentes e com fins

⁵² Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Legal, páginas 41 e 42.

distintos (legais, ambientais, fiscais) que se constituíram operações de rotina na organização.

A conformidade legal pode aplicar-se a várias PI, no caso avaliou-se os colaboradores, fornecedores, clientes e outras organizações do setor de atividade. Os colaboradores são uma PI que nalguns pontos do globo pode ser menos protegida devido ao subdesenvolvimento económico e social dos países, situação que pode promover abusos em prol de lucros fáceis. Para se distanciar dessas situações, o grupo industrial, do qual faz parte a organização em estudo, subscreve e reconhece os DH internacionais, em particular dos colaboradores e parceiros de negócios, comprometendo-se a assegurar condições de trabalho justas, conformes às leis que regulam a organização subsidiária. No capítulo dos DH internacionalmente reconhecidos, o grupo industrial associou-se à abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório, espelhados nos “Princípios de Responsabilidade Social”⁵³ que norteiam o grupo industrial desde 2004. A abolição do trabalho infantil merece igual destaque no quinto princípio, princípio no qual a organização condena o trabalho infantil e assevera respeitar os direitos das crianças e empenhar-se para que todas as subsidiárias aderissem a estes quesitos.

Na organização em estudo há uma certa tensão entre a administração e os RTLS. Esta tensão é exacerbada por um contexto de crise económico-financeira em que a administração procura implementar medidas de controlo de custos e os RTLS defendem o cumprimento e manutenção dos contratos em vigor no sentido da sua qualidade de vida não ser mais reduzida. No que há conformidade legal diz respeito, os RTLS argumentam que a administração belisca a conformidade legal nalgumas temáticas sensíveis, de que são exemplo os direitos dos colaboradores com contratos temporários e a conciliação trabalho-família. Nestas situações os RTLS tiveram que intervir e recrutar o parecer de entidades oficiais reguladoras dessas matérias com o fito de obrigarem a organização a cumprir os seus deveres com os trabalhadores. Das entrevistas realizadas, estas questões (trabalhadores temporários e conciliação trabalho-família) foram sempre associadas ao relacionamento com os colaboradores e não à conformidade legal.

A conformidade legal com as PI também é exigida aos fornecedores, tal como é preconizado nas “Condições Gerais de Compra”, mas sobre esta matéria não se recolheu nenhuma evidência, documental ou testemunhal, que ilustre este relacionamento. Outra das PI é o cliente/consumidor, segundo a organização ele é o elemento-chave do processo

⁵³ Os princípios subscritos inspiram-se nos princípios recomendados pela *International Labour Organization* e *United Nations Global Compact*.

produtivo e nesse sentido procuram compreender as suas necessidades e expectativas no sentido de melhorarem os produtos que oferecem o que implica dar-lhe voz através de formulários de reclamações e inquéritos de satisfação e agir no sentido das suas sugestões. No que diz respeito às organizações do mesmo setor de atividade, o “Código de Conduta” determina que as regras da competitividade devem ser observadas, assim como regras de proteção de dados e competição justa, refutando toda e quaisquer práticas de cartelização. Uma vez mais, não se recolheu nenhuma evidência, documental ou testemunhal, que ratifique ou contradiga estas intenções, constatou-se apenas que a organização estava representada nas organizações do setor económico a que pertencia.

A conformidade legal assume um carácter perentório nas palavras e discursos da organização, pedra basilar sobre a qual a organização afirma desenvolver-se, no entanto, está completamente ausente das notícias internas ou externas.

4.6 Responsabilidade Ética da unidade fabril

A planificação da RSO é omissa no que à ética diz respeito. O acautelamento das questões éticas faz-se pela integração de documentos orientadores emanados do grupo industrial. Estes documentos resultam da adesão do grupo a convenções e iniciativas internacionais como as convenções da Organização Internacional do Trabalho (nomeadamente a 100,⁵⁴ 138⁵⁵ e 182⁵⁶) e o *Global Compact* (que defende os DH e as práticas laborais justas e dignas). Dos documentos orientadores destacam-se os “Princípios Básicos de Responsabilidade Social” (que defendem os DH, a integração de pessoas com deficiência, a livre escolha de trabalho, os direitos das crianças e as condições de trabalho justo) e o “Código de Conduta”. No que diz respeito aos valores que norteiam o grupo, eles abordam algumas questões éticas, como as práticas comerciais justas e honestas com as PI, mas fazem-no reforçando o estrito cumprimento da lei.

⁵⁴ Convenção decorrida em Genebra, a 29 de junho de 1951, que determinou a igualdade de remuneração entre a mão-de-obra masculina e a mão-de-obra feminina em trabalho de valor igual. Fonte: <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/pd-conv-oit-100.html>

⁵⁵ Convenção decorrida em Genebra, a 26 de junho de 1973, que determinou a idade mínima de admissão ao emprego. A idade mínima fixou-se nos 15 anos, excetuando para países cujas economias e instituições escolares não estivessem suficientemente desenvolvidas, caso em que podia ser os 14 anos. Fonte: <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/emp-conv-oit-138.html>

⁵⁶ Convenção decorrida em Genebra, a 17 de junho de 1999, que determinou a interdição das piores formas de trabalho das crianças e ação imediata com vista à sua eliminação. Esta convenção complementa a convenção 138 e interdita práticas como: escravatura, venda e tráfico de crianças, servidão, trabalho forçado ou obrigatório, recrutamento para conflitos armados, prostituição ou pornografia, atividades ilícitas (estupefacientes) e todas as atividades que prejudiquem a saúde, segurança ou moralidade das crianças. Fonte: <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/emp-conv-oit-182.html>

O gestor da RSO avalia os indicadores recenseados como implementados.⁵⁷ Destes indicadores, três, mesmo estando implementados, podem ser melhorados, a saber: políticas de recrutamento não discriminatórias, com discriminação positiva para grupos menos escolhidos (mulheres; minorias étnicas e pessoas portadoras de deficiência); tratamento justo e competente dos conflitos e disputas com as PI e garantia de confidencialidade em matérias mais suscetíveis.

As entrevistas corroboram a dissociação entre ética e RSO, dado que ética é uma das dimensões menos referenciada. As poucas referências nesta matéria focam a confidencialidade em matérias mais suscetíveis, políticas de recrutamento e código de conduta; alinhamento praticamente coincidente com os indicadores que estando implementados podem ser melhorados, na avaliação do gestor da RSO. Consonante com os resultados obtidos nas entrevistas é a análise de notícias internas e externas da organização em que nenhuma notícia (interna ou externa) retrata a responsabilidade ética da organização. Não obstante esta ausência de evidências nas entrevistas e notícias, existem evidências em fontes secundárias que analisaremos.

O “Código de Conduta” tem o objetivo de “demonstrar a importância deste princípio [ético]” e resumir a posição do grupo “em relação aos requisitos legais e questões éticas”. Este código é um código de “conduta”, palavra adotada em detrimento de “ética”, preferência consistente quando se analisa o uso das palavras que o compõem. Verifica-se que “ética” e seus derivados é usada apenas em duas ocasiões, quando “legal” e seus derivados é usada em doze ocasiões. Este código é partilhado por todas as subsidiárias do grupo industrial e disponibilizado a todos os colaboradores, sendo referido no “Manual de Acolhimento dos Colaboradores” como um documento que pode ser consultado interna e externamente. Código que objetiva “facilitar o cumprimento das disposições legais por parte dos colaboradores” versando sobre a obrigatoriedade de conformidade legal, conflitos de interesse, gestão da informação, conduta perante parceiros e terceiros, qualidade e segurança no trabalho e proteção ambiental e contra incêndios. O código indica os procedimentos recomendados e permitidos, alertando para os procedimentos melindrosos e/ou suscetíveis de proporcionar desvios à ética que rege o grupo: a total conformidade legal. Existe uma comissão corporativa de conformidade legal, um programa obrigatório de informação e formação e, ainda, uma linha telefónica exclusivamente dedicada ao tratamento de dúvidas e denúncias de atividades contrárias

⁵⁷ Consultar Capítulo 2 – Responsabilidade Ética, páginas 45 e 46.

ao prescrito pelo “Código de Conduta”. A implementação deste código é complementada por um responsável, em cada país, com o propósito de “coordenar e facilitar o cumprimento do código”, esclarecer dúvidas e tratar denúncias. Ainda assim, desconhecem-se as motivações da elaboração e implementação deste “Código de Conduta” e a formação que, efetivamente, lhe é dispensada. O “Código de Conduta” reúne bastante atenção no sítio da internet da organização, estando-lhe dedicado um separador com descrição pormenorizada dos procedimentos a acionar para denunciar uma situação que o corrompa; denúncia ao alcance de qualquer pessoa, colaborador ou não. Não obstante o eventual aparato dos meios, esta é uma prática corrente nalguns grupos multinacionais que recorrem aos mesmos instrumentos para fiscalização dos códigos de conduta/ética sugerindo uma tipificação e replicação de instrumentos.

O respeito e proteção dos DH reconhecidos internacionalmente surge explicitamente nos “Princípios Básicos de Responsabilidade Social”; onze princípios adotados pelo grupo industrial em 2004, inspirados nos princípios da Organização Internacional do Trabalho. Sensivelmente metade destes princípios focam questões éticas relacionadas com os DH, nomeadamente direitos das crianças e condições de trabalho justas. A adesão ao *Global Compact* reforça o alinhamento com a defesa dos DH expressos nos “Princípios Básicos de Responsabilidade Social”, nomeadamente nas questões de não cumplicidade com abusos; eliminação de trabalho forçado e erradicação do trabalho infantil. Para além da adesão e comprometimento com os DH reconhecidos internacionalmente, a organização afirma não colaborar com fornecedores que “declarada e repetidamente” violem esses direitos. Esta assunção está presente no ponto dedicado à implementação dos “Princípios Básicos de Responsabilidade Social” e, ainda, num ponto das “Condições Gerais de Compra” em que se reitera a necessidade dos fornecedores respeitarem a proteção internacional dos DH.⁵⁸

As políticas de recrutamento não discriminatórias e com discriminação positiva para grupos menos escolhidos surgem nos “Princípios Básicos de Responsabilidade Social” que versam sobre a igualdade de oportunidades entre colaboradores e integração de pessoas com deficiência. Sobre as políticas de recrutamento não discriminatórias, a organização afirma, no “Manual de Acolhimento de Colaboradores”, mobilizar “um sistema transparente e de igualdade de oportunidades”, não tolerando discriminações (cor,

⁵⁸ “O fornecedor respeitará ainda os princípios da *Global Compact Initiative* da Organização das Nações Unidas, os quais visam regular a protecção internacional dos DH, o direito ao contrato colectivo de trabalho, a eliminação dos trabalhos forçados e do trabalho infantil, a eliminação da discriminação no emprego, a responsabilidade ambiental e ao combate à corrupção.”

raça, gênero, idade, nacionalidade, origem social, deficiência e preferência sexual), respeitando convicções políticas e religiosas desde que democráticas e tolerantes com outras convicções. A discriminação positiva para grupos menos escolhidos (mulheres; minorias étnicas e pessoas portadoras de deficiência) encontra maior repercussão na integração de pessoas com deficiência e na promoção da liderança feminina. A integração de pessoas com deficiência é um dos “Princípios Básicos de Responsabilidade Social” e que ocorre na unidade fabril em estudo, ainda que se desconheça a frequência exata – os RTLS referem três colaboradores que necessitam de cadeira de rodas, mas isso pode não esgotar todos os colaboradores portadores de deficiência. Sobre esta matéria, os RTLS indicam que a unidade fabril tem uma política passiva, uma vez que mantém os colaboradores portadores de deficiência que tinha, até porque beneficia fiscalmente com isso, mas não recruta outros colaboradores portadores de deficiência. A discriminação positiva para a liderança feminina surge como uma preocupação do grupo industrial que a subsidiária integra, preocupação precipitada pelos estudos e campanhas de sensibilização⁵⁹ dos colaboradores para a diversidade cultural e de gênero. Desta campanha observam-se diversos cartazes em locais de reunião e passagem, embora a pertinência da mesma não seja unânime; se por um lado se considera que esta unidade fabril tem uma boa distribuição entre gêneros e não tem necessidade desta sensibilização (gestor de RSO), por outro lado considera-se que esta medida pode alienar os devidos méritos a alguns homens. A análise do organograma contraria estes argumentos, uma vez que a liderança feminina tem pouca expressividade. Também os RTLS alertam para a baixa representatividade das mulheres nos cargos de chefia.

O relacionamento com as PI (nas práticas comerciais, no cumprimento das expectativas contratuais e no tratamento das disputas e conflitos) rege-se pela determinação na conformidade legal. A organização procura regular a relação com as PI ao abrigo do “Código de Conduta” (direcionado aos colaboradores), “Política de Qualidade” (direcionada aos clientes) e “Condições Gerais de Compra” (direcionadas aos fornecedores), considerando que a manutenção de uma conduta ética e transparente suporta o estabelecimento de relações de confiança. Não se conhecem escândalos que belisquem a responsabilidade ética do grupo industrial ou da unidade fabril em estudo, todavia os RTLS alertam para alguns desvios ao Código de Trabalho, oriundos do recurso

⁵⁹ A Comissão Europeia criou um *lobby* para a criação de quotas femininas para as lideranças empresariais (40% até 2020 nas empresas cotadas em bolsa), defendendo que para candidatas em iguais condições (qualificações, competências e desempenho profissional) devia ser dada preferência a candidatas femininas.

crescente ao trabalho temporário. Desvios que conduzem a processos judiciais e chegam a originar a recondução dos colaboradores despedidos. Os RTLS sublinham que, maioritariamente, a organização esforça-se por manter o estrito cumprimento legal, não indo além disso quando teria condições financeiras para o fazer.

Os dados recolhidos e analisados evidenciam que nesta unidade fabril não há uma associação entre a ética e RSO, mas sim uma associação entre ética e conformidade legal. A responsabilidade ética cinge-se a um conjunto de documentos orientadores introduzidos pelo grupo industrial, com pouca ou nenhuma repercussão no discurso dos entrevistados e nas notícias difundidas.

4.7 Transparência da unidade fabril

Na organização em estudo a transparência, enquanto dimensão de RSO, entronca nas dimensões da ética e conformidade legal. A transparência é retratada nalguns documentos orientadores do grupo industrial, mas pouco trabalhada nos documentos de planificação da RSO e está completamente ausente das notícias (internas ou externas) da unidade fabril. Nas entrevistas é uma das dimensões menos associada à RSO, com pior desempenho só mesmo a ética e conformidade legal.

Os documentos orientadores do grupo industrial tratam a transparência nos valores (“Abertura e Confiança” e “Justiça”) e “Código de Conduta”. Existe também um departamento transversal a todas as subsidiárias do grupo, *complains officer*, que pretende prevenir, inspecionar e controlar a conformidade legal e “Código de Conduta”. Este departamento tem sede em cada região/país e pretende ser uma ferramenta de duplo controlo, podendo ser acionada por qualquer PI, estando especialmente direcionada para os colaboradores denunciarem práticas abusivas.

A literatura sugeriu um conjunto de indicadores afetos à transparência organizacional, solicitou-se ao gestor de RSO que se posicionasse face à implementação dos mesmos.⁶⁰ Este considera que os indicadores de transparência estão implementados, sendo exceção no nível de implementação o indicador “presta uma informação completa e clara, nomeadamente nos relatórios anuais”, indicador que estando implementado, pode ser melhorado.

O “Código de Conduta” é um dos documentos que mais exulta esta dimensão da RSO: transparência. O grupo industrial dispõe de “Código de Conduta” desde 2004,

⁶⁰ Consultar Capítulo 2 – Transparência, páginas 50 e 51.

sendo um documento de distribuição obrigatória a todos os colaboradores, documento sobre o qual deviam receber formação. Este código, no que à transparência diz respeito, lavra sobre a corrupção, classificando-a como uma prática expressamente proibida, assim como os subornos, tratamentos preferenciais e prémios. O grupo industrial procura assinalar o seu empenho público com as práticas transparentes (industriais, comerciais e gestionárias) pela adesão aos princípios da *Transparency International*, desde 1995.

A organização procura combater a corrupção com alguns instrumentos, nomeadamente a rotação de pessoas em cargos sensíveis à corrupção (compras), sanções disciplinares e a obrigatoriedade de reporte de toda e qualquer tentativa de corrupção e suborno. Dos instrumentos anticorrupção fazem parte certos procedimentos como cargos que respondem exclusivamente à casa-mãe. Procedimento que pretende quebrar circuitos de corrupção ou corruptíveis, isolando determinados colaboradores. Procedimento aplicado a departamentos-chave e sensíveis a esta matéria, nomeadamente os departamentos financeiros e de compras.

A transparência nas informações prestadas às PI, particularmente aos colaboradores, é um indicador bastante presente nos discursos dos entrevistados e, ainda, no “Relatório de Responsabilidade Social”, como um cuidado que a organização tinha decorrente da política de qualidade, uma vez que a transparência informativa permitia responder melhor às expectativas das PI.⁶¹ A transparência na comunicação é assumida como uma obrigação por parte das chefias, nomeadamente nas reuniões de trabalho.

A transparência informativa não se processa apenas nas reuniões, segundo os entrevistados a organização procura que a comunicação interna funcione, disponibilizando a informação a todos os colaboradores, sendo que uns dispunham de acesso a meios informáticos e outros não (a maioria). A aposta na eficácia da circulação da informação implica uma comunicação ascendente e descendente com o intuito de permitir o *feedback* e o envolvimento dos colaboradores. Considerando a assimetria entre os colaboradores que têm acesso ao computador, no local e horário de trabalho, e aqueles que não têm, a organização desenvolveu um conjunto de ferramentas informativas diferenciadas, particularmente para aqueles que não tinham acesso a um computador em que pudessem consultar as comunicações da organização.⁶²

⁶¹ “relevância de uma comunicação transparente para a motivação dos colaboradores. Este princípio está alinhado com os valores (...), a política de RH, os princípios de liderança e a orientação da Gestão para a Qualidade.”

⁶² São exemplo dessas ferramentas os quadros e vitrines informativas, os quiosques, os anexos aos talões de vencimento, o jornal e os boletins informativos.

A publicitação dos resultados das performances ambiental, económica e social decorre com especial ênfase nas performances ambientais (sistematizadas nas Declarações Ambientais, bianuais, e disponíveis para consulta pública). As performances económicas também são comunicadas, ainda que sobre estas pese uma obrigatoriedade legal de prestar informação sobre as contas anuais a nível contabilístico e fiscal. De forma voluntária, a organização afirma cooperar com outras entidades externas, nomeadamente associações empresariais e sectoriais, disponibilizando dados relativos à performance financeira, como um “meio para a troca de conhecimento, estabelecimento de parcerias e sustentação de uma atuação coesa e concordante com as tendências e expectativas das PI”. Esta cooperação permite a inclusão da organização em *rankings* empresariais e caracterização da evolução do setor ao qual a organização pertence. A performance social tem lugar nos instrumentos legais e num único relatório de responsabilidade social realizado em 2008.

Os indicadores “informações acerca de produtos e/ou serviços”; “comunicação com a comunidade financeira” e, ainda, “garantia dos meios necessários para que os fundos cheguem aos seus destinatários” são indicadores sem evidências, não sendo possível aferir o nível de implementação ou o processamento da sua implementação.

A transparência enquanto dimensão de RSO não é tratada/considerada de forma isolada na organização em estudo, aparece sobretudo imiscuída na conformidade legal. Sobre esta dimensão pesa, com particular incidência, as indicações da casa-mãe, não se descortinando as declarações voluntárias das declarações exigidas.

4.8 Responsabilidade Filantrópica da unidade fabril

A planificação da RSO indica a filantropia como importante dimensão cujo objetivo é “apoiar a comunidade local” colaborando em atividades de recolha de bens e voluntariado, doando equipamentos informáticos e de escritório e apoiando atividades “especiais”. As atividades “especiais” são aquelas que, não estando contempladas nas referidas, têm que ser solicitadas e, para serem viabilizadas, têm que estar alinhadas com os objetivos estratégicos e orçamento anual.

A filantropia é referenciada no “Código de Conduta” e objeto de um regulamento próprio, RADA. O “Código de Conduta” indica que as subsidiárias devem expressar o seu compromisso com a sociedade civil através de doações, geridas pelo conselho de administração, mas estas não devem ser confundidas com patrocínios ou ser motivadas

por interesses egoístas. O RADA determina “o procedimento para atribuição de donativos, em dinheiro ou em espécie, e apoios”. Este regulamento, inspirado em diretrizes da casa-mãe, fixa os procedimentos que os proponentes (instituições sociais, culturais, ambientais, desportivas e educacionais ou colaboradores) devem cumprir na submissão dos seus pedidos, bem como os critérios de seleção. Estes critérios incluem: áreas de ação prioritárias da organização (saúde, educação e solidariedade social); localização (prioridade ao local); inexistência de conflito de interesses com outras entidades apoiantes; número de colaboradores envolvidos; necessidade real; proposta de colaboradores (prioritárias); diversidade de apoio prestado e enquadramento na lei do mecenato. A organização pode atribuir apoios ou doações por iniciativa própria, no âmbito das atividades de RSO.

O gestor da RSO avaliou os indicadores recenseados – donativos monetários; donativos em espécie; patrocínios; mecenato e dádivas inovadoras – como estando implementados, mas que podiam ser melhorados. Com exceção do mecenato que não estava sequer implementado. As entrevistas realizadas ainda que desconhecendo esta posição corroboram-na. Nas entrevistas, a filantropia é a segunda dimensão de RSO mais referenciada. Ainda que alguns entrevistados evidenciassem conceber uma distinção entre filantropia e RSO, quando questionados sobre atividades de RSO a larga maioria dos exemplos que dão são práticas filantrópicas. Os entrevistados entendem que as ações realizadas pela fundação são ações filantrópicas para as quais a unidade fabril contribui e das quais beneficia, pois os seus lucros alimentam a fundação. O facto do grupo empresarial pertencer a uma fundação contem em si um fim ‘nobre’, uma vez que o seu labor não alimenta o enriquecimento dos acionistas, mas sim causas sociais.

Os entrevistados consideram que existe um desenvolvimento coerente e consistente das atividades filantrópicas pela longevidade/repetição que algumas campanhas têm e pela manutenção de parcerias com determinadas instituições sociais. A análise das notícias de atividades filantrópicas indica as organizações recetoras e verificou-se uma constância das mesmas ao longo dos anos. Para esta constância concorria um objetivo filantrópico inscrito no planeamento de 2011: “apoiar instituições e atividades bem conhecidas na comunidade local”.

As atividades filantrópicas nesta unidade fabril dependem dos donativos monetários e em espécie. Os donativos monetários não são prática corrente da organização, tendo uma limitação de 1500,00€ inscrita no RADA, limitação que deriva de uma diretriz fixada pela casa-mãe. Não obstante, os donativos monetários existiam,

fruto das recolhas efetuadas entre os colaboradores; recolhas que tinham que ser autorizadas pela administração. Por sua vez, os patrocínios dependiam exclusivamente da organização e essa era uma prática com poucas evidências, denunciando uma fraca aposta neste objetivo o que deriva de conceções da administração que prioriza necessidades mais prementes, como o apoio a situações de carência alimentar, do que o patrocínio de atividades desportivas, por exemplo.

Os donativos em espécie são os mais desenvolvidos e focados, seja pelos documentos de comunicação interna, seja pelos discursos dos entrevistados. Neste âmbito os entrevistados recordam e enunciam diversas atividades filantrópicas em que se apela à participação dos colaboradores, atividades particularmente associadas a festividades, de que é exemplo o Natal. Referem, sobretudo, atividades de recolha de alimentos, brinquedos e roupa, donativos esses que inicialmente se destinavam a instituições previamente selecionadas e que nos últimos anos, motivado pelo contexto de crise económica e financeira, destinam-se também aos colaboradores. Nos donativos em espécie, a organização assume uma vertente filantrópica com a doação de equipamentos informáticos. Estas doações assumem grande relevância, sendo uma prática comum e com grande amplitude, pois tanto doam equipamentos informáticos de uso geral (computadores), como também doam máquinas e equipamentos específicos (*plotters*). Mediante o pedido, o material informático pode destinar-se a instituições sociais, educativas (formativas e académicas, no território nacional ou nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) e particulares. Sem tanta relevância, existem as doações de mobiliário e de excedentes eletrónicos. Os donativos em espécie materializam-se também nas doações de sangue dos colaboradores, uma prática com amplitude crescente devido à adesão dos colaboradores e à preferência que reunia junto da administração.⁶³ Em determinados eventos, a organização oferece lanches a beneficiários de instituições sociais o que se enquadra nos donativos em espécie. Esta é, igualmente, uma prática em expansão, particularmente motivada pelo contexto de crise económica e financeira que faz sobressair atividades de solidariedade social.

As dádivas mais inovadoras encontram expressão na recolha de luvas e batas (para a execução de trabalhos manuais), tinteiros, pilhas, radiografias e tampas plásticas com vista à conversão, por intermédio de entidades de reciclagem, em donativos monetários e

⁶³ Para efeitos desta análise, entende-se a doação de sangue como uma doação e não como uma atividade de voluntariado. Ainda que estas atividades se confundam e os entrevistados considerem a doação de sangue com uma atividade de voluntariado, a literatura consultada sobre voluntariado empresarial não indica a doação de sangue como atividade de voluntariado empresarial.

em espécie (cadeiras de rodas, por exemplo). Uma vez mais, a maioria destas recolhas beneficiam dos colaboradores que encontram na unidade fabril locais específicos para depositarem esses bens e depois se organizam para os recolher. A organização contribui diretamente com as luvas e batas de trabalho para instituições sociais com as quais colabora regularmente. As dádivas inovadoras encontram expressão, também, no voluntariado.

A análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que internamente cerca de um terço das notícias refletem atividades filantrópicas, das quais cerca de metade ocorrem na época natalícia e grande parte ocorre em espaços externos; na maioria dos casos as notícias usam expressões como “solidariedade”, “caridade” e “generosidade”. A associação explícita das práticas de filantropia à política de RSO decorre, sensivelmente, num terço das notícias. Externamente, a análise de conteúdo das notícias sobre RSO demonstra que a RSO desta unidade fabril ainda não tem expressão nos órgãos de comunicação social. Das notícias difundidas, apenas um décimo dizem respeito às práticas filantrópicas e dessas é irrisória a associação da filantropia à política de RSO.

As práticas filantrópicas, pelo impacto que logram na comunidade local e nas organizações apoiadas, são concebidas estrategicamente como um instrumento para “aumentar a consciência na comunidade local” e, simultaneamente, mobilizar as PI. A análise das entrevistas e das notícias (internas e externas) demonstra que algumas práticas filantrópicas são desempenhadas com o apoio dos fornecedores, sobretudo em campanhas de maior dimensão de que são exemplos as recolhas alimentares e as corridas solidárias. São práticas que visam principalmente beneficiar a comunidade local através de parcerias com instituições bem conhecidas; secundariamente destinam-se aos colaboradores e seus familiares quando estes estão em situação de carência económica e financeira.

Capítulo 5: RSO numa unidade fabril: um sistema debilmente articulado

A RSO é um conceito de adoção ‘personalizada’ e, assim sendo, assume configurações tão distintas quanto as realidades organizacionais. Neste capítulo discutir-se-ão os resultados obtidos na análise das dimensões de RSO – social, VE, ambiental, ética/legal e filantrópica – e os resultados obtidos na análise da comunicação da RSO. Discute-se também a débil articulação entre objetivos e práticas de RSO. Decorrentes destes resultados, analisa-se o impacto dos mesmos na sustentabilidade organizacional.

5.1 Dimensões da RSO

5.1.1 Responsabilidade Social

A unidade fabril em estudo está integrada num grupo que equivale a responsabilidade social à sustentabilidade, considerando que a responsabilidade social implica a integração de aspetos sociais e ambientais aos aspetos económicos. Esta posição está em linha com o protagonizado na literatura da sustentabilidade organizacional, a mesma que alerta para os perigos da sua mitificação (Aragón-Correa & Rubio-López, 2007). A planificação da RSO indica a performance social como uma dimensão importante, ainda que a mesma se configure ambigualmente.

A organização elege como pivôs para a responsabilidade social a educação/formação e a relação com a comunidade local. Com o objetivo de alcançar maior visibilidade, a organização procura fazê-lo através do apoio à comunidade – nomeadamente apoiar instituições sociais e atividades comunitárias – o que implica a criação de parcerias com instituições sociais e educativas. Parcerias que se querem próximas e contínuas, parcerias essas que podem ser valiosas. A performance social operacionaliza-se nas atividades filantrópicas e práticas de VE por estas garantirem a ligação e apoio à comunidade local.

Nesta organização os colaboradores são, simultaneamente, agentes e beneficiários das ações de RSO. A satisfação e motivação dos colaboradores é um dos grandes objetivos da RSO e para o satisfazer a organização direciona muitas ações para a comunidade interna – no caso colaboradores e familiares – ciente de que o compromisso dos colaboradores reverte em vantagem competitiva (Fombrun et al., 2000, p. 91). Contudo, algumas ações encontram-se no limbo entre a conformidade legal e a RSO. Por

muitos benefícios que se afetem aos colaboradores persiste uma tensão explícita entre chefias e os RTLS. A adoção da RSO tem efeitos na relação dos colaboradores com a organização, beneficiando o grau de identificação e a melhoria de desempenho (Rodrigo & Arenas, 2008, p. 280). No entanto, só uma boa estrutura organizacional (que respeite salários e condições de trabalho) é que promove o desenvolvimento de atitudes positivas perante a RSO (*idem*). O envolvimento dos colaboradores com a RSO é fundamental para que se atinjam os objetivos de reputação, legitimidade e sustentabilidade.

O gestor da RSO avalia os indicadores sociais como estando, maioritariamente, para implementar. Com exceção dos indicadores “produtos e serviços socialmente responsáveis” e “controlo dos impactos sociais na comunidade”, considera que a unidade fabril tem um longo caminho a percorrer nesta matéria. Tal avaliação não é partilhada pelas chefias, dissonância que não só sugere um défice da comunicação interna das práticas de RSO, como alimenta outras dissonâncias.

Cientes que a organização influencia o contexto e é fortemente influenciada por ele (M. Porter & Kramer, 2006, p. 83), as organizações devem desenvolver uma agenda social ajustada aos seus recursos, conhecimentos e necessidades. A grande necessidade desta organização é estreitar a relação com a comunidade local, reduzindo a distância social que as separam (Fombrun et al., 2000). Distância social sedimentada pelos anos em que a organização apenas se concentrou na comunidade interna e na sustentabilidade económica, não assumindo outros compromissos. Atendendo a que a comunidade local não compra a produção desta unidade fabril, este alheamento foi sendo possível. Todavia, o modelo EFQM evidencia as fragilidades desta organização nos contactos com outras entidades, nomeadamente a comunidade local. Este fator aliado à sustentabilidade económica e à alteração da postura do grupo perante as comunidades locais faz emergir a necessidade da organização se envolver, integrar e fortalecer laços com a comunidade (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 343). Necessidade que se satisfaz no estabelecimento de parcerias, sobretudo com instituições sociais e educativas.

No âmbito destas parcerias, a organização, ciente de que tem um *know-how* apelativo para as instituições educativas, disponibiliza-se a partilhar o potencial de conhecimento que dispõe. Reconhece, também, que a região tem RH e educativos que podem beneficiar a sua atividade e ambição em se tornar num centro de desenvolvimento e de competência. É na comunidade local que a organização recruta a maioria dos colaboradores e alguns fornecedores, dependendo e alimentando um conjunto diverso de serviços indiretos. Assim sendo, a educação e formação têm lugar nas atividades de RSO,

estimulando o desenvolvimento humano (Dahlsrud, 2008, p. 9) que sustenta a atividade organizacional. A realização de atividades educativas e formativas faz-se, sobretudo, com acolhimento de estágios, participação em EC, visitas guiadas à organização e palestras dos colaboradores em diferentes contextos. Esta é uma relação que beneficia as partes (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 3); a organização porque difunde os seus conhecimentos e imagem, as instituições educativas porque expandem os seus conhecimentos e melhoram a adequação dos alunos ao mercado de trabalho. No seu conjunto, a performance social ocupa uma grande parte do esforço de realização da RSO, como revelam as notícias internas sobre RSO.

Do ponto de vista estratégico, a performance social assume relevância no planeamento da RSO, considerando os objetivos que a unidade fabril tem de “aumentar a consciência na comunidade local” e de “criar oportunidades para parcerias [sociais e educativas]”. A performance social, aliada à filantropia e VE, permite que esta unidade fabril reduza a distância social com a comunidade local, fragilidade conhecida, e assim potencie a imagem e reputação; benefício reconhecido pelas chefias, ainda que, estas práticas sejam irrelevantes nas notícias externas da organização. As práticas sociais alimentam benefícios pelos impactos nos RH e comunidades, benefícios que alimentam a competitividade e sustentabilidade organizacional.

5.1.2 Voluntariado Empresarial

Nesta organização, o VE surge na esteira da filantropia organizacional, assumindo um papel secundário face à filantropia e à RSO. Esta dimensão integra-se na política de RSO como uma atividade associada à recolha de donativos em espécie, com o objetivo de aumentar a satisfação dos colaboradores pela integração que este tipo de projetos suscita. Sendo um objetivo, mas não uma prioridade, o VE recolhe algum apoio da organização/administração, nomeadamente, pela cedência de espaço, divulgação de oportunidades, autorização para a recolha de donativos e aquisição de materiais necessários à prossecução de alguns projetos.

O VE é uma prática que o gestor da RSO quer estimular e implementar. No entanto, a mesma esbarra com a não inclusão de tempo laboral para a sua realização e baixa sensibilização para o tópico. O VE tem constituído uma atividade reativa, no sentido em que ela responde a reptos lançados pela comunidade local – a organização divulga oportunidades de voluntariado que os departamentos e colaboradores acolhem mediante

as disponibilidades e simpatias pessoais. Assim, as atividades de VE são pontuais, descontinuadas, declaradamente associadas a determinados departamentos (RH e financeiro), em suma: atividades tímidas e pouco usuais. São atividades divulgadas e conhecidas na unidade fabril, mesmo por quem não se envolve com elas, mas de abrangência limitada, restritas aos membros dos departamentos. Recolhendo diminuta atenção, o VE, nos moldes em que é operacionalizado e gerido, é um tópico que divide opiniões: algumas chefias consideram que as atividades se devem intensificar e aprimorar, enquanto outras consideram que as atividades se devem manter nos moldes em que estão. A administração mostra-se cautelosa nesta matéria, refletindo sobre os custos que estas atividades podem ter, particularmente em anos de baixa rentabilidade. No entanto, parte do princípio que o tempo disponibilizado deve ser tempo pessoal e não tempo laboral, permitindo que os departamentos se organizem mediante as disponibilidades e simpatias.

O VE consiste, então, em projetos avulsos com fins diversos como a recolha de bens, reabilitação de espaços sociais e interação com crianças hospitalizadas. São projetos que decorrem das parcerias instituídas com organizações sociais, privilegiando um público bastante apreciado nas atividades de RSO: crianças. Todavia, não é uma atividade estratégica, logo não reúne o patrocínio da gestão de topo, colhendo apenas a simpatia de algumas chefias o que é insuficiente para remover os constrangimentos organizacionais, nomeadamente a afetação de tempo laboral e a autoria das doações. Alinhada com a gestão de topo está o envolvimento dos colaboradores, anemia enfatizada pela ausência de objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional como também pela ausência de reconhecimento dos colaboradores envolvidos nestes projetos. Esta ausência de mobilização e, sobretudo, de reconhecimento dos colaboradores inviabiliza a melhoria de desempenho e não surte qualquer efeito no percurso profissional dos mesmos, desaconselhando ainda mais a adesão a estes projetos. Ainda que a gestão organizacional focada na RSO beneficie a gestão dos RH pelo aprimoramento de competências, designadamente as *soft skills*, isto não é suficiente para a organização apostar, estrategicamente, no VE.

Estas práticas de VE, pelo seu caráter reativo e errático, assumem pouca relevância. Nem sustentam a ligação dos colaboradores e da organização à comunidade local, nem garantem o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Ainda que reforcem os investimentos em filantropia, a organização pouco mais se compromete para além das doações recolhidas pelos colaboradores. Como o VE não é objeto de gestão

estratégica, a organização não define objetivos e/ou incentivos para a participação nestes projetos e tão pouco reconhece os seus intervenientes. Deste modo, não se consegue determinar os impactos gerados (interna e externamente), facto que inviabiliza qualquer ação de melhoria. A não aposta no VE deve-se a duas razões principais: os custos (temporais, administrativos e financeiros) e as consequências que a seleção da causa pode assumir (Basil et al., 2011, p. 62) em clientes e colaboradores que não se identifiquem com ela. A administração, para além destas razões, aponta uma terceira: o voluntariado, ainda, é uma questão do foro privado (Gilder et al., 2005, p. 151), sobretudo no contexto europeu. Se a seleção da causa é uma matéria contornável por via do alinhamento com os valores do grupo, já os custos estão bastante dependentes da rentabilidade que se encontra comprometida em contextos de crise económica e financeira. Sobressai a baixa sensibilização para o tópico; a administração não considera que os benefícios colmatem os custos e os colaboradores não participam para além das suas disponibilidades e simpatias, até porque, objetivamente, não beneficiam com isso.

5.1.3 Responsabilidade Ambiental

A planificação da RSO indica a preservação ambiental como um instrumento ao serviço da RSO, mas assume diminuta relevância no planeamento da mesma. Ainda assim, a preservação ambiental da organização tem grande intensidade e extensividade de evidências e ampla representação neste grupo industrial, onde a preservação ambiental é um valor que marca a identidade. O gestor da RSO avalia os indicadores ambientais como, maioritariamente, implementados. Com exceção do desenho de políticas públicas de proteção ambiental, que não equaciona implementar, considera que a unidade fabril tem uma atuação ambiental holística, com medidas preventivas e corretivas devidamente monitorizadas e comunicadas. Esta avaliação, francamente positiva, é partilhada pelas chefias, o que sugere um total alinhamento com os objetivos de preservação ambiental.

A responsabilidade ambiental desta unidade fabril é mediada pela implementação de dois sistemas de gestão ambiental e um sistema de gestão de saúde e segurança. Sistemas que contemplam a maioria dos indicadores de preservação ambiental. Os sistemas de gestão ambiental estão próximos da RSO por auxiliarem as organizações a assimilarem e atuarem para além do estrito benefício económico e do que está prescrito na lei, particularmente no que diz respeito às questões ambientais (Neves & Bento, 2005, p. 309). Pelo envolvimento e participação a que apela, estes sistemas promovem

interdependência e cooperação (Korhonen, 2002, p. 73) entre as PI, processos que podem servir para alavancar outras atividades de RSO (Bansal & Hunter, 2003, p. 294). Para além disso, a preservação ambiental impacta positivamente na imagem de uma organização socialmente responsável, favorecendo a aproximação às PI e o conhecimento das suas expectativas sociais e ambientais.

Aos sistemas de gestão ambiental, em geral, e à ISO 14001, em particular, atribuem-se benefícios operacionais, gerenciais e competitivos (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 499) que fazem deste sistema de gestão ambiental um dos mais escolhidos, particularmente pelas organizações que atuam internacionalmente (Bansal & Hunter, 2003, p. 293). Estes benefícios assumem repercussões internas e, sobretudo, externas quando o sistema é certificado. Por se tratar de um sistema de gestão que promove práticas que se querem rigorosas e consistentes com a política ambiental (Jiang & Bansal, 2003, p. 1057), ao nível interno a organização beneficia de uma melhoria do desempenho ambiental (Bansal & Hunter, 2003, p. 290; Morrow & Rondinelli, 2002, p. 170). Uma vez que o sistema assegura a consistência e continuidade das práticas, reduzem-se também os efeitos nefastos da rotatividade de colaboradores (Jiang & Bansal, 2003, p. 1057). A organização beneficia de um aumento de eficiência (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 501) e coordenação interna (Bansal & Hunter, 2003, p. 293) que a par da melhoria contínua (Jiang & Bansal, 2003, p. 1049) promovem a reorganização dos processos de produção (Branco & Rodrigues, 2006, p. 121), da qual emergem processos e produtos inovadores (Reverdy, 2006, p. 13; Rondinelli & Vastag, 2000, p. 502). Processos inovadores que aportam vantagens competitivas alicerçadas também na imagem e relacionamento com as PI.

Atendendo a que a organização sinaliza para as PI a prossecução de boas práticas de gestão ambiental (Bansal & Hunter, 2003, p. 219) influencia-as e estimula-as a serem ambientalmente responsáveis (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 501). A imagem tende a melhorar, assim como o relacionamento com as diferentes PI; seja porque as comunidades beneficiam de ambientes mais saudáveis (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 509), seja porque o diálogo com as autoridades governamentais estreita-se e a organização pode obter algum alívio regulamentar (Rondinelli & Vastag, 2000, p. 502), ou mesmo influenciar futuros enquadramentos legais (Darnall, 2006, p. 358). A opinião pública torna-se mais favorável à sua atividade (Jiang & Bansal, 2003, p. 1047) e atraem-se novos clientes (Jiang & Bansal, 2003, p. 1049) com produtos e serviços inovadores de valor diferenciado (Branco & Rodrigues, 2006, p. 121; Darnall, 2006, p. 361). A certificação da ISO 14001

auxilia o processo de internacionalização (Bansal & Hunter, 2003, p. 294), uma vez que permite à organização entrar em novos mercados, particularmente nos mercados de países mais desenvolvidos (Branco & Rodrigues, 2006, p. 121) que são sensíveis à proteção ambiental e que têm poder de compra para produtos de valor diferenciado.

A preservação ambiental é bastante apreciada pelos colaboradores que a classificam como o contributo mais positivo para a sociedade. Não obstante, a preservação ambiental tem pouca repercussão nas notícias internas e externas de RSO da unidade fabril; apenas um décimo das notícias internas retratam questões ambientais e a associação explícita entre a preservação ambiental e a RSO é quase nula. São práticas com elevada repercussão interna – minimização de custos e maximização de receitas – e externa – potenciação da imagem e marca, transferência de *know-how* e expertise. Sendo uma dimensão tão desenvolvida, é pouco explorada no âmbito da RSO.

5.1.4 Responsabilidade Ética

Na unidade fabril em estudo, a ética não está associada à RSO da organização, mas sim à conformidade legal e transparência; facto que não é de estranhar uma vez que os princípios norteadores – herdados do fundador – são a legalidade e a negociação honesta. Ainda que a ética seja uma preocupação do grupo industrial, que se associa a convenções e iniciativas internacionais para a preservação dos DH Universais, a conformidade legal assume total preponderância. Esta dissociação entre a ética e a RSO transfere-se para o planeamento da RSO onde a ética não encontra referência alguma.

O gestor de RSO avalia a larga maioria dos indicadores éticos como implementados. Posição que parece contrastar com a sóbria presença da responsabilidade ética nos documentos internos, nos discursos dos entrevistados e/ou nas notícias internas e externas. Os documentos analisados são particularmente explícitos na assunção de que para a organização a responsabilidade ética se esgota na conformidade legal, podendo mesmo ser responsabilidades sinónimas.

Ética e conformidade legal são complementares. A ética e a lei não são conceitos sinónimos (Christensen, 2008, p. 451), são conceitos interdependentes, que se relacionam e alimentam – um não pode realizar-se plenamente sem o outro (Dunfee, 1996, p. 319). Da mesma forma que a ética e a moral refletem a vontade pública e influenciam as leis, as leis – para não se desconectarem da vontade pública – refletem a ética e a moral vigentes (*idem*). Assim, a distinção entre ética e lei encontra-se nas sanções que só a lei

pode imputar, sanções determinantes para assegurar a conformidade legal das organizações (Di Lorenzo, 2007, p. 276). Na presença de conceitos nebulosos como ‘certo’ e ‘justo’, a lei não oferece tamanhas dificuldades de definição e/ou interpretação. Para as organizações, a lei, sendo uma referência imposta, congrega consenso social e tradições morais (Christensen, 2008, p. 459), determina o admissível e inadmissível. Deste modo, define as ‘regras básicas do jogo’ para todos os intervenientes (Carroll, 1991, p. 42) e os critérios mínimos para operarem. O foco exclusivo na letra da lei (Joyner & Payne, 2002, p. 299) afasta as organizações da atualização do espírito da lei, facto que confere moralidade às suas ações (*idem*). Este foco, exclusivo na letra da lei, tende a agravar-se no contexto da internacionalização, já que a mesma pode compelir a um estreitamento do compromisso com a conformidade legal (Di Lorenzo, 2007, p. 275), decorrente da necessidade de cumprir escrupulosamente as ‘regras básicas do jogo’ e, assim, garantir os critérios mínimos para operar. Deste modo, especialmente para as organizações multinacionais, o desafio é desenvolver uma ética global que ultrapasse o relativismo cultural de cada país e o estrito cumprimento da letra da lei.

A RSO desta unidade fabril não integra a ética, mas sim a conformidade legal como condição *sine qua non* para operar. As tomadas de decisão fundamentadas em critérios exclusivamente legais não denotam o voluntarismo da organização para atuar de forma justa e correta, de modo a promover o benefício das PI. Ainda que disponha de código de conduta e de mecanismos de tratamento de questões sensíveis, estes instrumentos servem para garantir a total conformidade legal e não para estimular comportamentos éticos dos membros da organização. A organização mobiliza-se para cumprir a letra da lei, a expensas do cumprimento do espírito da lei, o que pode ser insuficiente para regular a complexidade das relações entre a organização e as PI.

5.1.5 Responsabilidade Filantrópica

A planificação da RSO indica a filantropia como importante dimensão. Ela é materializada num objetivo específico – “apoiar a comunidade local”. Este apoio é realizado por meio de colaboração em atividades de recolha de bens, da doação de equipamentos informáticos e de escritório e do apoio a atividades “especiais”, concretamente as que são solicitadas e que, para serem viabilizadas, têm que estar alinhadas com os objetivos estratégicos e orçamento anual. A filantropia é, também, objeto de um regulamento próprio, o qual determina “o procedimento para atribuição de

donativos, em dinheiro ou em espécie, e apoios”]; ocupa, assim, lugar de relevo na RSO desta unidade fabril. Contudo, a responsabilidade social filantrópica é complexa e ambígua.

A realização filantrópica faz-se, sobretudo, por donativos em espécie (particularmente equipamentos informáticos considerados obsoletos, mas também mobiliário e excedentes eletrónicos, lanches em eventos e doações de sangue⁶⁴), a que se seguem as atividades filantrópicas (recolha de alimentos, brinquedos e roupa), bem como dádivas mais inovadoras (luvas e batas, tinteiros, pilhas, radiografias e tampas plásticas com vista à conversão, por intermédio de entidades de reciclagem, em donativos monetários e em espécie, como cadeiras de rodas). No seu conjunto, a filantropia ocupa a maior parte do esforço de realização da RSO, como revela a distribuição do conteúdo das notícias sobre RSO, na qual ocupa um terço das mesmas.

Do ponto de vista estratégico, a filantropia assume relevância no planeamento da RSO, considerando os objetivos que a unidade fabril tem de “melhorar a reputação” e “aumentar a consciência na comunidade local”. A filantropia, como expressão da RSO, permite a esta unidade fabril reduzir a distância social com a comunidade local, fragilidade conhecida, e assim potenciar a imagem e reputação; benefício reconhecido pelas chefias, ainda que estas práticas sejam irrelevantes nas notícias externas da organização. As práticas filantrópicas assumem-se, simultaneamente, como um meio e um fim, prevalecendo este último.

O gestor da RSO avalia os indicadores filantrópicos como, maioritariamente, implementados, ainda que carecendo de melhoramentos. Com exceção do mecenato, que não equaciona implementar, considera que a unidade fabril apoia organizações, projetos ou atividades através de donativos monetários, donativos em espécie, patrocínios e, ainda, dádivas inovadoras. Esta avaliação, francamente positiva, não é partilhada pelas chefias entrevistadas, o que sugere inflação daquela prática ou défice da comunicação interna das práticas de RSO. Na verdade, o gestor da RSO considera que a política para a filantropia está a ser bem executada, mas há chefias que, reconhecendo a consistência e longevidade desta política, consideram-na desadequada porque duvidam da importância da filantropia para a RSO.

⁶⁴ Para efeitos desta análise, entende-se a doação de sangue como uma doação e não como uma atividade de voluntariado. Ainda que estas atividades se confundam e os entrevistados considerem a doação de sangue com uma atividade de voluntariado, a literatura consultada sobre voluntariado empresarial não indica a doação de sangue como atividade de voluntariado empresarial.

5.2 RSO e a comunicação organizacional

A identidade organizacional vincula e potencia a organização considerando aquilo que ela é no seu todo. Todavia as organizações precisam de demonstrar a sua identidade e fazem-no através de imagens, recorrendo à comunicação para comunicarem com diferentes PI tendo em vista o reforço da reputação e legitimidade organizacional.

O conceito de **identidade** está associado à emissão de mensagens pela organização para os seus diferentes públicos. Das origens da identidade organizacional resulta uma definição que combina elementos ou atributos que se revelem centrais, distintivos (Gioia & Thomas, 1996, p. 372) e duradouros (A. D. Brown & Starkey, 2000, p. 102), num todo integrado (Alvesson, 1990, p. 374). Este todo aflora e converge num conjunto de mensagens e experiências do quotidiano organizacional (Balmer, 1998, p. 970) que revelam a organização na sua essência, história e estratégia (Balmer, 1998, p. 979), algo desenvolvido natural e espontaneamente (Alvesson, 1990, p. 375). A identidade alimenta-se da difusão, comunicação e partilha (Hatch & Schultz, 1997, p. 357) condições que permitem que os membros da organização percecionem e renovem a identidade organizacional.

A identidade organizacional reveste-se de grande importância (Balmer, 1998, p. 963) estratégica (Batraga & Rutitis, 2012, p. 1545; Melewar, 2003, p. 193) pelos benefícios que outorga, nomeadamente na gestão dos RH (Melewar, 2003, p. 196) e promoção da competitividade organizacional. Estimula-se uma melhor integração de elementos novos, sem que isso impacte prejudicialmente na eficácia e eficiência organizacional, sendo uma organização mais atrativa para colaboradores de elevado desempenho (Melewar, 2003, p. 196). O pendor estratégico da identidade organizacional atualiza-se, também, na vantagem competitiva que a aproximação às PI garante (Balmer, 1998, p. 985). Esta aproximação permite construir compromissos que sustentem a missão da organização (Balmer, 1998, p. 985) e, dessa forma, a adaptação às suas necessidades e interesses (A. D. Brown & Starkey, 2000, p. 103). Por este motivo, a fluidez e maleabilidade da identidade organizacional (A. D. Brown & Starkey, 2000, p. 102; Gioia & Thomas, 1996, p. 398) revelam-se atributos importantes para a sustentabilidade organizacional.

O conceito de **imagem** está associado à receção de mensagens organizacionais recebidas pelos diferentes públicos. A imagem organizacional é concebida como uma perceção (Balmer, 1998, p. 978) interna (Alvesson, 1990, p. 375) que as PI têm da

organização (Furman, 2010, p. 68) e dos atributos que dela foram comunicados (Alvesson, 1990, p. 375), deliberada ou acidentalmente (Melewar, 2003, p. 214). Mais do que as ações, prevalecem as impressões (Gössling & Vocht, 2007, p. 364). A imagem organizacional desdobra-se, então, num movimento binário: a projeção do emissor – a organização – que cria uma mensagem para comunicar/difundir (Alvesson, 1990) e a interiorização das PI que na presença da mensagem desenvolve uma percepção interior da mesma (Alvesson, 1990, p. 375; Hatch & Schultz, 1997). Esta percepção interior deve ser entendida num sentido lato que englobe opiniões, atitudes e significados, entre outros (Alvesson, 1990, p. 376) contribuindo para uma experiência holística que determinará a interação com a organização.

A organização constrói e difunde uma imagem que atuará com um retrato dela (Alvesson, 1990) junto das PI, mas esse retrato enquanto representação de um objeto (Alvesson, 1990, p. 375) compõe-se um conjunto de imagens e de intenções (Alvesson, 1990, p. 376). Facto que evidencia não só o carácter de construção contínua da imagem organizacional, como também o seu carácter estratégico. Ainda que o controlo da organização termine na construção e difusão da imagem, pois o desenvolvimento da percepção interna é-lhe alheio (Hatch & Schultz, 1997, p. 359), a organização procura influenciá-lo com imagens favoráveis. Os cuidados com a imagem são uma prioridade das organizações com as PI (Furman, 2010, p. 72), tanto em aspetos formais, como em aspetos informais do quotidiano organizacional. Os benefícios da boa gestão da imagem (Alvesson, 1990, p. 373) são decisivos, particularmente para organizações de natureza ambígua, com produtos e serviços sensíveis às opiniões e atitudes de determinados grupos (Alvesson, 1990, p. 377). Como a imagem não se presta à complexidade da identidade (Alvesson, 1990, p. 378), este atributo permite-lhe governar a ansiedade (Alvesson, 1990, p. 385) das PI, aproximando-as da organização pela redução da incerteza. A gestão da imagem organizacional deve ser operada num enquadramento estratégico, ombreando e sustentando as ambições organizacionais de modo a contribuir para a sustentabilidade organizacional.

A RSO pode ser uma ferramenta para desenvolver uma imagem positiva (Morimoto, Ash, & Hope, 2005, p. 318), facto que se reverte numa vantagem competitiva para a organização (Papazolomou-Doukakis et al., 2005, p. 267). A ênfase crescente na imagem organizacional (Balmer, 1998, p. 964) deve-se à constatação que ela pode reverter em capital reputacional e este em competitividade organizacional (Melewar, 2003, p. 209). A **reputação** – enquanto percepção que é construída ao longo do tempo e

que incide sobre o que a organização faz e como se comporta (Balmer, 1998, p. 971) – é um ativo intangível (Roberts & Dowling, 2002, p. 1077; Valor, 2005, p. 195) construído pelas PI com base nas informações que obtêm de fontes internas e externas à organização (Lankoski, 2008, p. 538). Deste modo, o capital reputacional de uma organização depende de diversas PI, sendo que cada uma possui um recurso importante para a sobrevivência e sustentabilidade organizacional. A boa reputação da organização pode reverter em boa cobertura social (dos órgãos de comunicação social), regulação favorável (dos reguladores), lealdade (dos clientes), colaboração (dos fornecedores), compromisso (dos colaboradores), valor acrescentado (dos investidores) e legitimidade (da comunidade) (Fombrun et al., 2000, p. 91). Esses atributos revertem em vantagens competitivas para a organização que tem a oportunidade de negociar contratos mais atrativos e alcançar preços diferenciados para os seus produtos, fatores que revertem numa melhoria da performance organizacional (Fombrun et al., 2000, p. 85). Para além de fomentar uma melhoria da performance organizacional e uma preferência pelos produtos e serviços da organização, o capital reputacional pode-se converter num instrumento de gestão de risco, particularmente em períodos controversos (Balmer, 1998, p. 972). Contudo, o capital reputacional é um resultado incerto, pois a organização pode usufruir de um elevado capital reputacional com algumas PI (Balmer, 1998, p. 971) e com outras não usufruir de nenhum. Diferentes PI criam diferentes perceções sobre a mesma mensagem (Balmer, 1998, p. 979) com base nessas perceções desenrola-se a interação com a organização que pode ser tão distinta quanto as PI o sejam (Balmer, 1998, p. 979). Compreende-se, então, que as identidades genéricas podem não ser adequadas à construção de imagens para todas as PI, implicando um esforço suplementar à organização para comunicar de forma diferenciada segundo os públicos.

A **comunicação organizacional** está relacionada com a identidade e imagem organizacional, constituindo-se como essencial para a constituição da organização (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 3) e para a realização dos seus objetivos (J. Taylor & Every, 2011, p. 235). Assim, a comunicação organizacional é mais do que informação (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 53), é um processo contínuo de produção de sentido (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 58), o que não se coaduna com mensagens neutras (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 53). Pode-se afirmar que ela é o nexos entre a identidade, a imagem e a reputação (Gray & Balmer, 1998, p. 696), uma vez que comunica a identidade organizacional a diversas PI (*idem*). Todavia, a RSO exige PI mais sensibilizadas, fator que demanda estratégias de comunicação mais sofisticadas (Morsing & Schultz, 2006, p.

323). Atendendo a que comunicação organizacional se faz de mensagens formais e informais (Gray & Balmer, 1998, p. 696), controladas, não controladas e indiretas (Melewar, 2003, p. 198), em canais multifacetados (Balmer, 1998, p. 987), é preciso considerar os efeitos dessa comunicação a longo prazo (Balmer, 1998, p. 987). Os enunciados escritos – o texto – ao servirem como contexto podem continuar a identidade organizacional e explica-la (J. Taylor & Every, 2011, p. 240). A **comunicação da RSO** é aliciante pelos diversos benefícios que outorga – gestão de risco, proteção da imagem e reputação, atração e retenção de colaboradores diferenciados (Hartman, Rubin, & Dhanda, 2007, p. 337) – mas exige preparação e superação de dificuldades. As dificuldades enraízam na sensibilização crescente das PI para a RSO e, ainda, na falta de entendimento e de uma terminologia partilhada (Nielsen & Thomsen, 2007, p. 25), que são fatores que dificultam a efetiva comunicação da RSO às diferentes PI. Assim, é preciso considerar não só o conteúdo da mensagem, mas também os canais a mobilizar, considerando contingências como as características das PI e da organização, tendo em vista os resultados – internos e externos – a obter (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010, p. 11). Desta feita, os desafios da comunicação da RSO são minimizar a desconfiança das PI em relação às atividades de RSO (Du et al., 2010, p. 9) e transitar de estratégias informativas para estratégias de envolvimento (Morsing & Schultz, 2006, p. 324), em que se dê e construa sentidos para as atividades de RSO (Morsing & Schultz, 2006, p. 336). Assim sendo, a comunicação da RSO – enquanto comunicação projetada e distribuída pela organização sobre os seus esforços de RSO (Morsing, 2006, p. 171) – pode servir outros objetivos que não só o fomento de uma reputação favorável, nomeadamente a construção de comprometimento e envolvimento das PI com as atividades de RSO (Morsing, Schultz, & Nielsen, 2008, p. 109). Para além do comprometimento e envolvimento das PI – efeito externo –, a comunicação da RSO influencia e reforça a identidade organizacional e a identificação entre os membros – efeito interno (Morsing, 2006, p. 171). Compreende-se assim o impacto que a comunicação organizacional pode ter na identidade e imagem organizacional, com efeitos potenciadores na RSO.

A comunicação da RSO tende a ser impulsionada pela legitimidade que a organização venha a auferir com essa comunicação (Hooghiemstra, 2000, p. 56). Devido às mutações contextuais, a comunicação da performance social (e ambiental) é um processo contínuo em que a organização demonstra que está a atuar conforme as expectativas e necessidades do contexto, facto que lhe permite sobreviver (*idem*) por lhe conferir vantagem competitiva (Hooghiemstra, 2000, p. 64). Deste modo, não só legitima

os seus comportamentos, como também influencia a percepção a imagem que as PI constroem de si (Hooghiemstra, 2000, p. 57), procurando assim aumentar a transparência sobre a atividade, particularmente a não financeira (Nielsen & Thomsen, 2007, p. 29). Ainda que a reputação não dependa exclusivamente dos resultados reais das atividades de RSO (Lankoski, 2008, p. 538), as PI precisam e reclamam das organizações informações sobre o impacto das suas ações.

A organização em estudo assume a RSO como um meio para alcançar uma melhor reputação, maior presença na comunidade local e maior visibilidade nos órgãos de comunicação social. Na sequência de um questionário para aferir a imagem da organização na comunidade (recomendado pelo modelo EFQM), a organização percebe que tem que se dar a conhecer à comunidade local, tornar-se mais visível e para isso tem que emitir mais sinais para o exterior. Focam-se em ações de RSO que não se dirijam exclusivamente para os colaboradores e procuram envolver-se mais com a comunidade local, particularmente com estabelecimentos de ensino e organizações sociais. No sentido de salvaguardar a boa reputação do grupo a que pertence, tem bastantes cuidados nas parcerias firmadas. A notificação das ações de RSO obriga a um maior registo das ações – nomeadamente fotográfico – registo que se não for devidamente contextualizado pode ter efeitos nefastos na participação dos colaboradores e beneficiários das ações. Ainda que não meçam os impactos das ações de RSO, as chefias percebem que estas ações aumentam a visibilidade da organização e valorizam-na. Consideram assim que a RSO arrasta uma maior visibilidade para a organização e afeta-lhe um efeito positivo.

A comunicação organizacional faz-se de enunciados orais e escritos. Se os enunciados orais servem para manter a interação, já os enunciados escritos revelam a produção de uma interpretação negociada coletivamente da interpretação a fazer do contexto (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 40). Assim sendo, interessa compreender os enunciados escritos desta organização em relação à RSO. A análise das notícias que esta organização emite e/ou que outros emitem sobre ela revela que a RSO é algo mais implícito que explícito. Tendem a ser notícias com textos de diferentes tamanhos, acompanhados, em média, por duas imagens. Num intervalo temporal de cinco anos (2009-2014) constata-se que as notícias emitidas pela organização sobre a RSO – nas múltiplas dimensões – são uma minoria. Todavia regista-se um crescimento significativo dessas notícias desde 2013, crescimento que se pode dever à constituição de um

departamento de comunicação organizacional e, ainda, à adesão a redes sociais – situação que demonstra uma adaptação da organização a outros canais comunicacionais.

Nesta organização a RSO ocupa poucos canais de comunicação; até 2013 prevaleceram os canais internos – que podem estimular o envolvimento dos colaboradores (Morsing et al., 2008, p. 109) – face aos canais externos, situação que se reverteu com a adesão às redes sociais. Sobre as atividades de RSO existem poucos ou nenhuns documentos oficiais e poucas informações no sítio na internet (Du et al., 2010, p. 13). Sobre as informações no sítio na internet deve-se sublinhar que são informações que privilegiam questões como os valores, “Código de Conduta” e procedimentos para denúncias de não conformidade, em detrimento das atividades prosseguidas. A larga maioria das atividades noticiadas são atividades que decorrem no contexto interno da organização, ainda que as atividades mistas (contexto interno e externo) comecem a expandir-se. Das atividades noticiadas as dimensões de RSO que prevalecem são o apoio aos colaboradores, apoio social, desenvolvimento económico e ações filantrópicas. Atividades que beneficiam sobretudo a comunidade local, ainda que, na maioria dos casos, não indiquem/estimem o número de beneficiados. Verifica-se, ainda, uma comunicação que privilegia o foco na organização em detrimento do foco na causa social (Du et al., 2010, p. 11). Prevalecendo uma estratégia comunicacional que enfatiza o compromisso (sobretudo pela durabilidade e consistência do apoio) e o impacto social das atividades de RSO prosseguidas (Du et al., 2010, p. 12). Contudo, a comunicação da RSO beneficia quando se alinham as atividades e a missão organizacional.

A efetividade da comunicação beneficiaria se os conteúdos das mensagens focassem os motivos para a RSO e a congruência entre a missão da organização e as atividades que desenvolve (*idem*) e que nesta organização é mais tangível nas atividades de RSO de pendor educativo. Também de sublinhar que um quarto das notícias são redigidas e assinadas pelos colaboradores envolvidos nas atividades noticiadas, facto que alimenta a tese de que os colaboradores são uma fonte que credibiliza a informação relativa à RSO (Du et al., 2010, p. 14). Contudo, somente um décimo das atividades noticiadas estão explicitamente associadas à RSO. Das atividades associadas à RSO encontram-se as atividades filantrópicas (a maioria) e as atividades de desenvolvimento social.

A ausência de associação explícita das atividades noticiadas à RSO pode justificar algumas críticas que as chefias endereçam à comunicação da RSO, críticas que objetivam o convite para a participação nas atividades e os resultados obtidos nas mesmas. A

mobilização para a participação nas atividades de RSO é um ponto sensível para o sucesso das mesmas. Até ao momento, a divulgação é feita por duas vias: via chefias (num desdobramento da administração para as chefias e destas para os colaboradores) ou via gabinete de comunicação com recurso a diversos meios de comunicação. Tendo em consideração que alguns meios de comunicação não estão acessíveis à maioria dos colaboradores, nomeadamente os das linhas de produção, e tendo em consideração que os tempos mortos são reduzidíssimos – o maior tempo ‘morto’ cifra-se em trinta minutos para almoço –, a escolha dos meios de divulgação tem que ser bastante assertiva. Ainda que se mobilizem diferentes meios de divulgação – cartazes, informações nos *video hall*, emails – estes nem sempre conseguem captar a atenção dos colaboradores e impeli-los ao envolvimento. Assim sendo, não é de estranhar que uma larga maioria das atividades noticiadas tenham referências implícitas e explícitas à participação, seja para a felicitar, seja para a incentivar. Relativamente aos resultados, as chefias desconhecem os resultados obtidos nas atividades de RSO, o que invalida a avaliação da evolução da RSO, apesar do *feedback* ser essencial para gerir a identidade organizacional (Gray & Balmer, 1998, p. 700) e a RSO. Se os resultados não forem objetivamente medidos, efetivamente não podem ser comunicados e o que resta são perceções e opiniões que se vão partilhando. A ausência de resultados descredibiliza as ações realizadas e desincentiva à sua participação.

No mesmo período temporal as notícias emitidas por outros meios de comunicação são parcas e quase inexistentes no que diz respeito a atividades de RSO. Nos meios de comunicação social, esta organização merece destaque pelo impacto positivo que tem na economia nacional e a larga maioria das notícias versam sobre esta matéria. Atendendo à dimensão dos seus RH, este é o segundo assunto mais focado pelos órgãos de comunicação social. Contudo, as questões laborais são apresentadas com um pendor negativo sobretudo quando versam sobre despedimentos, contratos de trabalho temporários ou alterações às rotinas laborais. Timidamente surgem notícias sobre ações filantrópicas, algumas das quais são explicitamente associadas à RSO reforçando esta noção restrita de que a RSO e a filantropia se equivalem.

5.3 RSO e a débil articulação

As organizações, no afã de corresponder às expectativas das PI, podem comunicar atividades de RSO não coincidentes com a realidade. A hipocrisia corresponde à diferença

entre palavras e ações (Brunsson, 2006); nomeadamente quando os discursos, as decisões e as ações das organizações não são coincidentes (Brunsson, 2006, p. 18). A inconsistência entre retórica e ação (Lipson, 2007, p. 6) – **hipocrisia organizacional** – pode resultar das contradições sistemáticas nos ambientes organizacionais (Lipson, 2007, p. 6) dentro ou fora da organização (Brunsson, 2006, p. 18) e da divergência entre pressões materiais e normativas. Removendo a ambiguidade moral que a hipocrisia possa suscitar (Brunsson, 2006, p. 22), ela não deixa de ser um instrumento da organização ao serviço da legitimação (Brunsson, 2006, p. 20), um instrumento que permite a satisfação de várias PI – as que são contempladas nos discursos, as que são contempladas nas decisões e as que são contempladas nas ações (Brunsson, 2006, p. 49). Para além disso, a hipocrisia organizacional tende a apresentar-se como uma resposta à inconsistência das normas que supera os obstáculos colocados por essa inconsistência (Brunsson, 2006, p. 204), adiando o momento em que ações, decisões e discursos se alinham.

A complexidade do alinhamento entre ações, decisões e discursos é adensado pela convivência simultânea de racionalidade e indeterminação nas relações ou interações entre os elementos organizacionais. Este paradoxo, à semelhança da hipocrisia organizacional, é comum. Ainda que se considere que as organizações são e têm que ser racionais, algumas partes das organizações não o são (Weick, 1976, p. 1). Há elementos organizacionais que estão debilmente articulados/conectados (Maguire & Katz, 2002, p. 504). Estes elementos organizacionais são interdependentes, mas variam no número e força da interdependência (Orton & Weick, 1990, p. 204). A débil articulação, cuja expressão original é *loose coupling*, explica a simultaneidade da racionalidade e indeterminação nos contextos organizacionais (Orton & Weick, 1990, p. 204). Simultaneidade explícita quando vários meios produzem o mesmo fim; quando a influência numa rede demora a espalhar-se e quando se verifica uma relativa falta de coordenação e descentralização, entre outros (Weick, 1976, p. 5). Esta débil articulação deriva de indeterminação causal – conexões dúbias entre meios e fins (Orton & Weick, 1990, p. 206) – e/ou ambientes (interno ou externo) fragmentados (Orton & Weick, 1990, p. 217), podendo assumir tipologia diversificada.

A organização em estudo considera a RSO como uma atividade que aumenta a visibilidade, credibiliza a imagem organizacional, revertendo em capital organizacional. Para tal tem que notificar as ações que desenvolve e fá-lo ciente dos efeitos positivos na imagem e com o sentido de que isso a pode converter num modelo de boas práticas para outras organizações. Por percecionar os efeitos positivos na imagem, a organização

procura que essa imagem lhe seja favorável, ainda que nem sempre as ações o consigam acompanhar. Algumas chefias têm clara noção de que as atividades de RSO têm uma forte repercussão na visibilidade e reputação organizacional o que fomenta um certo distanciamento entre as ações e palavras, em que as palavras podem sobrevalorizar as ações. Este distanciamento é agudizado pela pressão de responder afirmativamente aos critérios dos modelos de gestão inerentes às certificações que procuram e mantêm. Pelo *status* que o prémio EFQM confere, e pela importância que o EFQM confere à RSO, esta organização é pressionada a prosseguir e notificar atividades de RSO. A profundidade com que as atividades de RSO são conduzidas e os impactos das mesmas a médio-longo prazo podem ser afetados por esta hipocrisia, mas também podem lançar a organização para objetivos mais audazes, isto se considerarmos que vai haver um momento em que as ações, decisões e discursos se vão alinhar.

A RSO nesta unidade fabril assume uma natureza paradoxal, evidenciando uma débil articulação entre subunidades, níveis hierárquicos, intenções e ações (Orton & Weick, 1990, p. 217). Esta unidade fabril é subsidiária de um grupo industrial que não tem uma política de RSO centralizada (à data de 2014). No âmbito da RSO, o grupo assume alguns princípios e compromissos internacionais (como os da transparência, proteção dos DH, entre outros). Para além disso, procura regular a conduta de colaboradores e fornecedores através de instrumentos como “Código de Conduta” e “Condições Gerais de Compra”. Para a realização da RSO canaliza os lucros das subsidiárias para uma fundação com sede e atuação numa cidade europeia. Esporadicamente propõe alguns projetos para situações específicas – impactos da crise económica nos países do sul da Europa – aos quais as subsidiárias podem aderir em diferentes graus. No que à RSO diz respeito, este descentramento (Weick, 1976, p. 5) alimenta uma débil articulação com as subsidiárias que têm liberdade para definir o orçamento, o modelo de RSO, as atividades e os destinatários a privilegiar, ainda que reportem à casa-mãe. A descentralização da política conduz a uma delegação da discricionariedade (Weick, 1976, p. 5) no planeamento da RSO.

A débil articulação nas subunidades também está patente nos departamentos que compõem a unidade fabril. O gestor de RSO faz avaliações dos indicadores que as chefias refutam. As chefias entre si não partilham o mesmo entendimento da RSO e, acima de tudo, divergem na sua estruturação. Esta divergência é particularmente evidente quanto à organização das atividades de RSO: se devem ser atividades organizadas pela unidade fabril ou se devem ser atividades organizadas pelos departamentos. Os objetivos da RSO,

nesta unidade fabril, estão afetos ao departamento de RH, departamento ao qual compete organizar ou promover atividades de RSO. Contudo, há departamentos que organizam atividades de RSO destinadas aos colaboradores do departamento. Observa-se assim uma falta de coordenação ou uma coordenação pouco explícita (Weick, 1976, p. 5) da RSO, facto que impacta diretamente na participação e envolvimento dos colaboradores.

A débil articulação está presente entre níveis hierárquicos, situação particularmente evidente na comunicação da RSO. Um sistema comunicacional debilmente articulado permite que as diferentes unidades mantenham as suas próprias adaptações, garantindo alguma autonomia nas tomadas de decisão e gestão identitária (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 147). Ocorrem situações em que no mesmo departamento existem chefias que estão inteiradas das atividades de RSO e outras que as desconhecem. Esta débil articulação permite a coabitação de diferentes (ou nenhuma) representações mentais sobre a RSO e a ausência de sensibilização para o tópico – condições que inviabilizam a sustentação da coerência organizacional (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 147). Para além do conhecimento da RSO, o convite para a participação em atividades de RSO também revela débil articulação, facto que sugere défices de comunicação interna que não são corrigidos. O convite para a participação em atividades de RSO pode ser feito pela chefia ou pelo gabinete de comunicação. No entanto, o desdobramento da informação nem sempre é eficaz, sobretudo na comunicação da importância da atividade, facto que impacta, uma vez mais, na participação e envolvimento com a RSO. A comunicação dos resultados da atividade também é ineficaz, situação que os entrevistados criticam - o *feedback* prestado é pouco consistente. Ao nível das intenções e ações a débil articulação manifesta-se porque as consequências das ações não são conhecidas e porque os objetivos que justificam as ações não são conhecidos (Weick, 1976, p. 15). A organização tem ações de RSO sem indicadores que as avaliem, o que motiva uma débil articulação entre intenções e ações.

A débil articulação entre os objetivos e práticas de RSO funda-se num misto de racionalidade e indeterminação. A débil articulação pode assumir impactos que beneficiem a organização (redução dos níveis de adaptação ao contexto, oportunidade para autodeterminação dos atores e baixos custos na gestão) (Weick, 1976, p. 5), mas tendencialmente prejudica a interação entre os elementos organizacionais. A minimização dos impactos da débil articulação implicam o empenhamento da liderança, uma atenção focada nas interações e processos fragilizados e o reforço de valores partilhados (Orton & Weick, 1990, p. 217). Ao nível da comunicação organizacional a articulação débil pode

ser controlada pela construção de um texto legitimado pelos membros organizacionais que não sendo unânime, tem que ser subscrito (J. R. Taylor & Every, 2000, p. 149). Podem ser estes os meios ao serviço desta unidade fabril no sentido de reforçar a articulação entre as intenções e ações de RSO e assim reforçar a sustentabilidade organizacional.

5.4 RSO e a sustentabilidade

A RSO tem sido perspectivada como área de gestão que promove a sustentabilidade das organizações que a adotam. Assim, as decisões sobre RSO devem ser tratadas como decisões de investimento (McWilliams & Siegel, 2001, p. 125) necessárias à criação de valor (Jamali & Mirshak, 2007, p. 244). Uma vez que a melhoria da RSO tem impactos financeiros positivos imediatos e contínuos (Ruf, Krishnamurty, Brown, Janney, & Paul, 2001, p. 151), o desempenho social e o desempenho financeiro estão positivamente associados (Orlitzky et al., 2003) e a RSO é perspectivada como fundamental à sustentabilidade organizacional.

A **institucionalização** é um processo regulador e, simultaneamente, processo regulado pelas influências culturais. É um processo que promove a RSO. A institucionalização, enquanto conjunto de valores partilhados e tipificados (Barley & Tolbert, 1997, p. 96), preconiza padrões que incorporam características dos contextos envolventes (Selznick, 1996, p. 271). Assim, a institucionalização é um processo que reduz a incerteza (Brinton & Nee, 1998, p. 21), definindo estruturas e padrões estáveis que regulam as condutas organizacionais (Selznick, 1996, p. 271) e recorre a convenções e mecanismos de integração, normalização e fiscalização (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004, p. 637) que potenciam entendimentos e compromissos entre organizações (Selznick, 1996, p. 271). Sendo uma rede de normas interrelacionadas formais e informais (Brinton & Nee, 1998, p. 19), molda as leituras e interpretações que as organizações fazem dos contextos envolventes (Suddaby & Greenwood, 2011, p. 38) regulando as suas opções. Estes padrões, socialmente construídos, permitem que as organizações se integrem nos contextos em que operam e se tornem legítimas, merecedoras de apoio e confiança (Mizruchi & Fein, 1999, p. 678) e, conseqüentemente, sustentáveis. Assim, a institucionalização promove a normalização das interpretações dos contextos organizacionais, favorece a comunhão de políticas e práticas organizacionais e melhora a

legitimidade organizacional. Esta institucionalização implica a constituição da RSO como área de gestão e favorece a redução da incerteza no ambiente institucional.

O sucesso de uma organização depende do proveito gerado e exibido, este depende dos recursos, clientes, poder e legitimidade organizacional, atributos pelos quais as organizações concorrem (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). Pode-se alegar que a sobrevivência e sustentabilidade organizacional dependem de estruturas, estratégias ou processos bem-sucedidos que captam e retêm recursos e clientes, seduzidos pela confiança e legitimidade da organização. A convergência para a congruência e homogeneidade não decorre exclusivamente dos critérios técnicos (Carruthers, 1995, p. 315), essa convergência é influenciada pelo poder de uma dada organização e esse poder será tanto maior quanto maior for a sua reputação e legitimidade (Carruthers, 1995, p. 325), predicados determinantes para a sobrevivência e sustentabilidade organizacional.

O **isomorfismo organizacional** é um fenômeno estruturante dos processos de gestão das organizações. É um processo cultural e político (Carruthers, 1995, p. 315) que promove a semelhança entre organizações por via da reprodução e/ou imitação de estruturas, estratégias e processos organizacionais (Deephouse, 1996, p. 1046; Oliver, 1991, p. 149). A adoção de características de outra organização é estimulada pela percepção de sinais de sucesso como a boa reputação, maior produtividade, eficácia e eficiência. O isomorfismo pode ser entendido como uma subordinação às expectativas dominantes para a governação das organizações. Isto implica que as organizações internalizem regras e normas tidas como mais adequadas para a sua gestão e atuação (Mizruchi & Fein, 1999, p. 679). Tal internalização pode resultar de pressões institucionais (isomorfismo institucional) ou competitivas (isomorfismo competitivo) (Slack & Hinings, 1994), particularmente evidentes em organizações que enfrentam os mesmos constrangimentos contextuais.

O isomorfismo institucional é realizado por meio de processos organizacionais. Concretamente, materializado por processos coercivos, miméticos e normativos (DiMaggio & Powell, 1983). O processo coercivo decorre de uma subordinação às expectativas dominantes quando o poder interorganizacional (Mizruchi & Fein, 1999, p. 678) força a organização menos poderosa a adotar os objetivos e estrutura da organização mais poderosa (Slack & Hinings, 1994). O isomorfismo coercivo é potenciado pela assunção de Estados cada vez mais burocráticos e pelo poder crescente da legislação/regulamentação internacional. O isomorfismo mimético imbrica-se com a gestão da incerteza simbólica e dos cenários pouco definidos nas tecnologias e/ou

objetivos. As organizações ‘mais inseguras’ são compelidas a imitar as organizações liderantes para apaziguar as suas incertezas e PI. Por fim, o isomorfismo normativo alimenta-se da massificação dos processos de profissionalização, escolarização e formação que difundem orientações e práticas organizacionais semelhantes (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). Estes processos assim descritos não atuam isoladamente, muito pelo contrário, são processos que se imiscuem e reforçam, contribuindo para a institucionalização da legitimidade.

Na organização em estudo, o isomorfismo teve um papel de grande relevância para a RSO, de natureza mimética e normativa. O isomorfismo mimético corresponde à certificação segundo o EMAS, ISO 14001, OSHAS 18001 e modelo de excelência EFQM. Ao adotar mimeticamente aquelas normas e modelo, a organização adota os requisitos normativos de gestão da RSO previstos naquelas normas e naquele modelo. Simultaneamente, decorrem processos miméticos com a cópia de boas práticas de RSO de outras organizações (dentro e fora do grupo industrial). O mimetismo revela-se, ainda, na adesão e subscrição de determinados princípios internacionais de que é exemplo o *Global Compact* e os princípios da transparência. De igual relevância é o isomorfismo normativo, estimulado pelas pressões normativas provenientes das instituições educativas e formativas das quais os profissionais são portadores e que reproduzem nos seus contextos profissionais.

O isomorfismo reforça a legitimidade das organizações. Este fenómeno tem uma aceitação e aplicação crescentes porque salvaguardam a organização do julgamento sobre a sua conduta (Meyer e Rowan, 1977, p. 349). Uma organização cuja conduta não é questionável é uma organização legítima, condição que a torna mais apta a captar recursos (Oliver, 1991, p. 149) e a gerir atores influentes por via da desta garantia simbólica (Mizruchi & Fein, 1999, p. 656). Assim sendo, as organizações precisam de ser percebidas como legítimas (Johansen & Nielsen, 2012, p. 436). A legitimidade enquanto “perceção ou assunção” que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas e apropriadas (Suchman, 1995, p. 574) fomenta a estabilidade organizacional (Oliver, 1991, p. 149) por contribuir assertivamente para a captação e retenção de recursos dos quais a organização depende (Mizruchi & Fein, 1999) e para os quais concorre. A estabilidade no fluxo de recursos reduz a incerteza organizacional e assegura a sobrevivência e sustentabilidade organizacional.

As organizações têm dedicado à RSO amplos esforços, particularmente nas últimas décadas, período marcado por uma RSO cada vez mais explícita (Matten & Moon,

2008), sobretudo no contexto europeu em que a **transição da RSO implícita para a RSO explícita** é mais acutilante nas políticas organizacionais (Matten & Moon, 2008, p. 411). A organização em estudo, também ela uma organização com sede europeia, está a transitar de uma RSO implícita para uma RSO explícita; paulatinamente procura transitar de “valores” herdados do fundador para “políticas, programas e estratégias” (Matten & Moon, 2008, p. 410). Para as chefias, a génese da RSO encontra-se no fundador – pessoa preocupada com a sociedade, com o bem-estar dos colaboradores e com o meio ambiente. Este entendimento promove a RSO como uma marca identificadora da organização, uma marca que sempre acompanhou a organização (com mais de um século) e que distingue o seu funcionamento. Pelo cariz ético e social pelo qual pautou as atividades, as chefias creem que a organização sempre foi socialmente responsável. Cariz reforçado por valores como a responsabilidade, transparência, equidade e legalidade. Contudo, a RSO enquanto área de gestão é um tema com discussão e reflexão recentes, tema que carece de maturidade e definição estratégica e, por conseguinte, da definição de objetivos, recursos e indicadores de avaliação. Ainda que a organização descreva as atividades que desenvolve ou em que se envolve – RSO explícita – essas atividades carecem de uma estratégia integradora das perceções das diferentes expectativas das PI (Matten & Moon, 2008, p. 410). Nesta organização, a RSO praticada é tendencialmente reativa e estimulada pelas necessidades e/ou convites que surgem do contexto envolvente.

A prevalência de ações pontuais e desconexas levam as chefias a reconhecerem a ausência de uma política de RSO que atribua um ‘fio condutor’ às atividades prosseguidas. Reconhecem também que é necessário construir/definir essa política e sensibilizar os colaboradores (chefias inclusive) para a mesma para que o conceito de RSO suscite uma representação mental, o que nem sempre acontece. A ausência de definição estratégica impede o desdobramento de objetivos de RSO para além do departamento de RH – departamento responsável pela RSO.

A transição para a RSO explícita é estimulada pela perceção das expectativas das diferentes PI (Matten & Moon, 2008, p. 410) e pelos **benefícios** monetários e não monetários (Weber, 2008, p. 250). Por estes benefícios serem interdependentes implicam uma gestão holística e estratégica dos mesmos, de forma a exponenciá-los. Outorgam-se como benefícios da RSO: efeitos positivos na imagem e reputação organizacional; efeitos positivos na motivação, retenção e recrutamento de colaboradores; minimização de custos; maximização das receitas e gestão e minimização de riscos (Weber, 2008, pp. 248–249). A organização em estudo reconhece que a RSO permite-lhe alcançar melhor

reputação e mais presença na comunidade local. Reconhece também os efeitos positivos nos colaboradores, mas não considera que a RSO promova a minimização de custos, maximização das receitas e gestão de riscos. No entanto, está ciente de que a RSO pode ser um meio para captar apoios e investimentos governamentais. Esta organização perspetiva a RSO sobretudo pelos benefícios não monetários; estes benefícios, nomeadamente a licença para as organizações operarem (Weber, 2008, p. 250), são de importância vital em contextos pautados pela inconstância como são os contextos gestionários.

A **legitimidade** fomenta a estabilidade organizacional (Oliver, 1991, p. 149). Uma organização cuja conduta é inquestionável é uma organização legítima e compreendida (Suddaby & Greenwood, 2011, p. 37). A legitimidade enquanto propriedade que consente a atividade organizacional é, assim, um constructo social e cultural (Suchman, 1995, pp. 574–576), uma condição (Hemphill, 2004, p. 342) temporalmente datada, cujos créditos dificilmente se transmitem. Esta é uma questão particularmente relevante para as grandes organizações – por serem mais visíveis estão mais expostas ao escrutínio público (Arvidsson, 2010, p. 342) – e para as **organizações que atuam em diferentes países** (Kostova & Zaheer, 1999, p. 64) pela complexidade face às assimetrias – económicas, sociais, culturais e políticas – entre países.

A globalização compele as organizações para uma internacionalização crescente e, muitas vezes, premente. A RSO desperta pela crescente aproximação entre o Estado, as organizações e a sociedade civil (Marrewijk, 2003, p. 100) e esta aproximação redistribuiu os poderes na regulação social. Na atualidade, as PI têm granjeado uma importância crescente, importância que lhes permite exercer pressão sobre os contextos organizacionais, facto que é suficiente para influenciar e afetar o comportamento organizacional (Castelló & Lozano, 2011, p. 14) em diversas partes do mundo. A pressão das PI associada à individualização crescente da sociedade (Castelló & Lozano, 2011, p. 14) esboroa os consensos alcançados e implica cuidados maiores na negociação de novos consensos. Para além disso, a globalização permite que ativistas e grupos de pressão, nomeadamente para a preservação ambiental e defesa dos DH, atuem internacionalmente, granjeando atenção mediática para as suas causas (Fombrun et al., 2000) com uma ampla difusão. Deste modo, as organizações são obrigadas a negociar a legitimidade da sua atuação nas diversas localizações em que estejam presentes, não podendo transferir os créditos adquiridos das sedes para as subsidiárias.

Na organização em estudo, as questões da globalização colocam-se e fazem-se sentir, sobretudo entre subsidiárias de continentes distintos. Nesta organização em particular, atendendo a que se situa no mesmo continente que a sede, essas questões são limadas pelo investimento em sistemas de gestão (ambiental, de segurança e saúde) e, ainda, pela constituição de parcerias com o fito da inovação tecnológica. Fruto de Portugal estar integrado na União Europeia algumas áreas do direito, nomeadamente o direito ambiental, têm sido atualizadas para as regras e metas europeias. A transposição de legislação europeia para a legislação nacional diminui as diferenças e discrepâncias entre enquadramentos legais, contribuindo para a similitude entre organizações europeias, uma vez que confina as organizações aos mesmos objetivos, procedimentos e penalizações. Tendo em consideração que a larga maioria da produção destina-se à exportação, esta organização investiu em sistemas de gestão, nalguns casos em mais do que um sistema de gestão para a mesma área de gestão. Estes sistemas de gestão para além de outorgarem legitimidade à organização, sobretudo quando são certificados, alinham a gestão com as exigências internacionais. Isto reverte uma vantagem competitiva, dentro e fora do grupo industrial, que permite à organização satisfazer clientes mais exigentes. Na tentativa de se diferenciar dos seus concorrentes, particularmente daqueles que praticam preços mais reduzidos, esta organização tem procurado estabelecer-se como um centro de desenvolvimento e de competência de modo a minimizar as hipóteses de deslocalização. Para tal, tem investido em parcerias com universidades e centros de investigação com o intuito de aumentar o capital de inovação e a qualificação dos RH.

Quanto à legitimidade, esta não é objetivamente possuída, mas sim socialmente construída o que deve promover um esforço de partilha de valores entre a organização e o contexto onde opera (Suchman, 1995, p. 575). A legitimidade afeta e é afetada pela perceção das PI. Ela é conferida pelas PI, das quais se podem destacar os reguladores e meios de comunicação social por estes refletirem de forma massificada os valores culturais dominantes (Deephouse, 1996, p. 1027). Para além dessas PI, a legitimidade organizacional pode ser influenciada pela perceção da comunidade, clientes, parceiros da cadeia de valor (por exemplo, os fornecedores), investidores, grupos de pressão e colaboradores (Fombrun et al., 2000). Deste modo, a legitimidade atua como um *status* (Deephouse, 1996, p. 1025) conferido por estas PI que atestam que a organização é tão legítima quanto os seus valores são congruentes com os seus. Isto é, os meios e fins que a organização empreende são válidos e aceitáveis, logo, pode ser uma organização merecedora de confiança e recompensada por isso.

A RSO beneficia a reputação, a legitimidade e a licença para operar das organizações (M. Porter & Kramer, 2006, p. 81), atributos fundamentais para as organizações sobreviverem e serem sustentáveis. A **sustentabilidade organizacional** está próxima do desenvolvimento sustentável por equilibrar as demandas sociais, económicas e ambientais, (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 131) e defender a integração de aspetos de curto e longo prazo na satisfação das necessidades organizacionais (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 132). Assim, à RSO associa-se a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento sustentável (Carroll & Shabana, 2010, p. 88), conceitos que não sendo sinónimos reforçam a tese de que as preocupações sociais e ambientais devem ser integradas nas operações e nas interações das organizações com as PI (Marrewijk & Werre, 2003, p. 107). A prossecução da sustentabilidade organizacional, sendo um ideal para muitas organizações (Guthrie, Ball, & Farneti, 2010, p. 450), é sobretudo uma resposta adaptativa da organização para maximizar lucros e minimizar custos com a qual, simultaneamente, se contribui para o bem-estar do planeta e das pessoas (D. Fisher, 2010, p. 30). Habitualmente a sustentabilidade organizacional é uma questão que marca os períodos de crise, períodos cada vez mais frequentes dados os problemas económicos, sociais e ambientais que se intensificam.

A sustentabilidade organizacional para além de conceber a proteção ambiental, equidade social e crescimento económico numa só equação (D. Fisher, 2010, p. 29), implica a adoção de uma estratégia integrada de gestão organizacional. Estratégia devidamente alinhada com todos os departamentos da organização e suportada numa comunicação cuidada (Domingues, 2012, p. 15). Acima de tudo, a sustentabilidade organizacional exige novas formas e processos organizacionais (Shrivastava, 1995, p. 956) para evitar que as estratégias de sustentabilidade sejam mais mitificadas do que realizadas (Aragón-Correa & Rubio-López, 2007). A sustentabilidade organizacional mais do que uma panaceia é uma realidade urgente para as organizações. Assim, a sustentabilidade organizacional impõe-se como um conceito interdependente não só pelos agentes que convoca, mas sobretudo pelos seus efeitos. Tem causas sociais e organizacionais – e por isso depende de uma estratégia integrada – mas os seus efeitos são económicos (Domingues, 2012, p. 16). Esta é uma relação que se retroalimenta: da mesma forma que a performance económica é bastante importante para o fomento e sustento da performance social (Mcguire et al., 1988, p. 869; Preston & O’Bannon, 1997, p. 428), também as organizações beneficiam economicamente da prossecução de objetivos sociais e ambientais (M. J. Epstein, Buhovac, & Yuthas, 2012, p. 1). É no

equilíbrio dos aspetos sociais, económicos e ambientais que a organização granjeia a competitividade económica (Wagner & Schaltegger, 2003, p. 12), condição *sine qua non* para a sustentabilidade organizacional.

Nesta organização, a origem da RSO é mitificada na figura do fundador – pessoa com preocupações éticas e sociais. As organizações adotam símbolos que veiculam significados (Swidler, 1986, p. 273) que incluem mitos (Alvesson & Berg, 1992, p. 103) como o fundador. O fundador é mais do que fundador, é simbolizado como a fonte inspiradora da RSO, a qual é associada à herança normativa do fundador, filiação que merece unanimidade entre os entrevistados. Esta associação simbólica é facilitada e reproduzida pelo facto da unidade fabril se integrar num grupo empresarial pertencente a uma fundação. Não obstante a herança normativa do fundador, o modelo EFQM é o grande responsável pela prossecução de atividades de RSO, nomeadamente pela alteração da direção das mesmas – de cariz maioritariamente interno para cariz externo. As atividades de cariz externo que focam diretamente a comunidade local tendem a reverter, mais rapidamente, em visibilidade organizacional e esta em capital reputacional. O capital reputacional não só impulsiona os resultados a longo prazo, como também atrai e retém RH altamente qualificados; atrai investimento governamental e/ou apoio das autoridades locais; cria oportunidades para parcerias e melhora a satisfação e motivação dos colaboradores. Objetivos que a organização quer atingir com a aposta no capital reputacional. Deste modo, as atividades de RSO servem para estimular a competitividade e, simultaneamente, a sustentabilidade organizacional.

A adoção da RSO nesta organização alinha-se com o anunciado na literatura. Esta aponta como elementos preditores da RSO a pressão das PI, nomeadamente das comunidades, e a pressão da regulamentação e demandas certificatórias (Aguinis & Glavas, 2012, p. 952). Elementos que podem ser moderados pela regulação e crescimento do setor e, ainda, pelo contacto e visibilidade pública (*idem*). Tendo em consideração a presença destes elementos preditores e moderadores, as atividades de RSO tendem a desenvolver-se no sentido de resultarem em reputação e melhoria das relações com as PI, particularmente com clientes e colaboradores (*idem*). Assim, um dos grandes aliciantes para as organizações se envolverem com a RSO é a legitimidade de que podem beneficiar (Jamali & Mirshak, 2007, p. 253). A RSO pode ser um meio para a organização pertencer às associações certas e deter os certificados adequados (Johansen & Nielsen, 2012, p. 446) e, deste modo, construir, manter ou reparar a legitimidade (Gössling & Vocht, 2007,

p. 372; Morimoto et al., 2005, p. 318), legitimidade que lhe outorga a licença para operar e subsistir.

Nesta organização, a RSO – enquanto atividades de pendor maioritariamente social e filantrópico dirigidas aos colaboradores e comunidade local – decorre da estabilidade financeira que a organização alcançou. A direção é, inequivocamente, no sentido da performance financeira para a performance social, sem que a organização esteja ciente (porque não dispõe de instrumentos de medição e avaliação) dos impactos sociais na performance financeira. Assim sendo, não é de estranhar que poucos ou nenhuns efeitos positivos se associem à sustentabilidade organizacional por via da RSO; predominam perceções e não avaliações. Dos poucos benefícios que associam à RSO encontra-se a maior predisposição das autoridades públicas para encetarem parcerias que possibilitem angariar fundos de investimento. *Latu sensu*, reconhecem que há um impacto positivo na atividade organizacional por via de uma maior disponibilidade de colaboração entre as PI o que cria conhecimento e sinergias que podem diferenciar a organização dos seus concorrentes. Esta aproximação entre PI também permite uma melhor gestão dos riscos de decisões menos populares como o desemprego coletivo. Nos colaboradores as ações de RSO tendem a estimular sentimentos de orgulho e confiança na organização que se podem repercutir em maior produtividade. *Stricto sensu*, e por serem uma organização maioritariamente exportadora e que a qualquer momento pode ser deslocalizada, consideram que diretamente o contexto envolvente não determina o sucesso e sustentabilidade organizacional. Contudo, também reconhecem que quanto mais a organização investe nesse contexto, mais se compromete com ele e isso só acontece se a organização for sustentável.

O grupo industrial, do qual é subsidiária esta unidade fabril, equivale a RSO à sustentabilidade, considerando que a mesma implica a integração de aspetos económicos, sociais e ambientais. No planeamento da RSO esta unidade fabril reconhece que a RSO contribui para a sustentabilidade organizacional, por via dos resultados a longo prazo. No entanto, a organização parte do princípio que a sustentabilidade é pragmaticamente económica, dependente do volume de vendas e este da carteira de clientes que é internacional e não nacional ou regional. Esta organização não equaciona as questões sociais que auxiliam à sustentabilidade económica, nomeadamente as que podem afetar os colaboradores (motivação, envolvimento, qualificação), fornecedores e a receptividade da comunidade local à manutenção da atividade laboral. Há um enquadramento que

beneficia a organização e esse enquadramento é mais complexo do que a simples equação económica pode transparecer.

O modelo EFQM é um modelo de excelência que a organização procura implementar há muito tempo, fruto do empenho de chefias que percecionam este modelo como um atributo diferenciador. Uma vez que a RSO é um dos pilares deste modelo, a prossecução deste modelo de excelência organizacional reforçou e estruturou as atividades de RSO nesta unidade fabril. A opção pela RSO é marcada pela necessidade de conquistar o prémio EFQM na comunidade internacional, pois este constitui-se como indicador de desempenho excelente. Prémio que costuma ser motivado pela melhoria gestacional, incrementos de qualidade na imagem organizacional e criação de um enquadramento estratégico (Iñaki, Landín, & Fa, 2006, p. 819). As organizações que operam neste sector detêm este prémio e a sua perda poderia estimular atribuição de menor valor aos processos de gestão, reduzir a legitimidade reconhecida e afetar a carteira de encomendas. Assim, a RSO resulta como uma obrigação inerente a um modelo de excelência organizacional e não necessariamente de uma vontade e aposta estratégica da organização para mediar a relação com a sociedade.

A RSO não se constitui como área de gestão, mas sim como um meio para granjear benefícios não monetários como visibilidade e reputação. A aposta numa RSO estratégica beneficiaria a organização, pois alinharia os recursos e fins, canalizando os benefícios da RSO para a promoção da sustentabilidade organizacional.

Conclusão

A RSO é um conceito muito lavrado, todavia permanece ambíguo e com um escopo demasiado amplo para permitir a sua operacionalização, facilitando potenciais viés. *Latu sensu*, a RSO convida as organizações a não se orientarem exclusivamente por critérios economicistas, introduzindo critérios como a equidade social e a preservação ambiental nas tomadas de decisão. Pressupõe, assim, que as organizações minimizem e internalizem os impactos negativos da sua atividade. A RSO tornou-se uma expressão familiar, apropriada e reconhecida pelas PI envolvidas na relação entre organizações e sociedade, facto que alimenta o escrutínio público sobre os comportamentos organizacionais.

A globalização e a alteração da relação entre as organizações e sociedade favorecem uma mudança de padrão e comportamentos organizacionais. A gestão organizacional é afetada pelos elevados níveis de incerteza do contexto económico e social, logo as organizações precisam de reforçar a sua competitividade para sobreviverem, diferenciando-se dos seus concorrentes, preferencialmente com ativos intangíveis e difíceis de imitar. A RSO, pela aproximação que estimula entre as PI e pelos benefícios (monetários e não monetários) que promove, surge como um modelo de gestão que reforça a sustentabilidade organizacional. Para tal, é necessário que se operacionalize como um princípio de gestão holística, integrando e equilibrando demandas económicas, sociais e ambientais. É, também, necessário que equilibre demandas atuais e futuras. Pela complexidade desta integração e equilíbrio, a RSO é uma questão estratégica que não se pode dissociar da estratégia global da organização.

A investigação tinha como propósito analisar o grau de articulação entre os objetivos e as atividades de RSO de uma unidade fabril que produz equipamentos tecnológicos para automóveis. Propósito desdobrado em objetivos que implicam i) explicar a RSO como mediadora da relação entre as organizações e a sociedade (na perspetiva da teoria gestionária) e ii) explicar a adoção da RSO como fator de reputação, legitimidade e sustentabilidade organizacional. No sentido de compreender os relacionamentos existentes entre as conceções, práticas e efeitos da RSO naquela unidade fabril, a investigação adotou um caráter simultaneamente descritivo e explicativo.

Nesta organização a RSO contribui para a sustentabilidade organizacional de modo ambíguo. Se existem dimensões em que essa contribuição é mais reconhecida (social e filantrópica), outras existem em que essa dimensão não é associada à RSO

(ambiental e ética). A dimensão social é a dimensão que mais contribui para o estreitamento da relação da organização com os colaboradores e a comunidade local. É a dimensão com maior incremento de atividades, caracterizando-se por uma forte aposta na relação com a comunidade local, sendo esta uma fragilidade inegável. A RSO realiza-se, principalmente, na responsabilidade filantrópica. A dimensão filantrópica é uma dimensão que está associada ao fomento da sustentabilidade organizacional, contudo é uma associação fragilizada pela reatividade. Se por um lado fomenta a visibilidade organizacional e o envolvimento dos colaboradores, por outro lado fomenta a dependência do envolvimento individual dos colaboradores e os convites de ONG. Ainda que seja a dimensão que mais esforços mobiliza, e a dimensão que a organização considera que reverte em maior visibilidade, os impactos das atividades filantrópicas não são medidos. Como a organização não mede os impactos das atividades não pode otimizar os meios em função dos fins que pretende alcançar. É uma dimensão com grandes potencialidades, seja pelo número de colaboradores, seja pelos materiais que existem para abate, seja pelo capital de transferência de conhecimentos, mas carece de gestão estratégica e inovadora.

Contrariando as dimensões objetivamente associadas à RSO, nesta unidade fabril encontram-se as responsabilidades ética/legal e ambiental. A dimensão ética, nesta organização interpretada como conformidade legal, não é objetivamente associada à RSO. Todavia, contribui para a sustentabilidade organizacional numa ótica preventiva de penalizações jurídicas e escândalos que comprometam as vendas. A dimensão ambiental, mesmo sendo prosseguida não está explicitamente integrada na RSO, talvez por a organização conceber a RSO apenas como atividades de pendur social e filantrópico. Deste modo, a organização não canaliza os benefícios (monetários e não monetários) que a responsabilidade ambiental lhe confere. Ainda que reconheça a minimização de custos e consequente maximização de receitas decorrentes da implementação de medidas de eficácia ambiental, não mede os efeitos positivos na imagem e reputação no âmbito da RSO. A organização desperdiça, ou subaproveita, a oportunidade de fazer da responsabilidade ética/legal e ambiental um fator catalisador da imagem e reputação.

O VE, enquanto dimensão de RSO, atua como uma extensão da filantropia organizacional. Ele é particularmente expressivo no âmbito das doações, mas não é uma prática planeada, monitorizada e/ou avaliada, ou seja, não é objeto de gestão. Assim, não é de estranhar que se desconheçam as competências desenvolvidas nestes projetos e não se cuide da capacitação dos colaboradores envolvidos, mesmo reconhecendo alguns

benefícios que a literatura apontou: envolvimento de diversas PI (comunidade, colaboradores e fornecedores), desenvolvimento de *soft skills*, maior envolvimento dos colaboradores na missão da organização, reforço das relações interpessoais e reforço do espírito de equipa. A adoção estratégica do VE traria vantagens na integração da organização na comunidade local, pois reforçaria a sua legitimidade e, por intermédio dos colaboradores, expandiria as suas redes sociais.

À semelhança do que acontece com outras organizações, esta unidade fabril procura transitar de uma RSO implícita para uma RSO explícita. Transição que obriga a uma maior planificação e realização da RSO. A análise dos objetivos e práticas de RSO evidencia uma débil articulação entre estes elementos, convivendo simultaneamente a racionalidade e a indeterminação. Esta débil articulação entre ações e intenções é particularmente patente no descentramento e na frágil coordenação de tais elementos. Assim sendo, a RSO assume uma natureza paradoxal, com uma débil articulação entre subunidades, níveis hierárquicos, intenções e ações. Predominam atividades avulsas e entendimentos diferenciados dos objetivos e contributos da RSO, fatores que sublinham um pendor mais instrumental do que estratégico. Esta débil articulação repercute-se na comunicação da RSO preñe de estratégias informativas, carente de estratégias de envolvimento.

A unidade fabril perspetiva a RSO como uma ferramenta para a boa reputação na sociedade e resultados a longo prazo, benefícios associados à RSO. As políticas e práticas de RSO permitem estabelecer correspondências que propõem vantagens para as organizações (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 131) se as organizações alinharem a RSO com os objetivos estratégicos da organização (Aguilera et al., 2007, p. 844). Assim, a RSO contribui para a sustentabilidade organizacional na medida em que integre simultaneamente critérios económicos, sociais e ambientais. Nesta organização constata-se uma forte integração de critérios económicos e ambientais, todavia os critérios sociais tendem a ocupar um papel supletivo revelando uma adoção instrumental da RSO que se concretiza em práticas debilmente articuladas.

As organizações sustentáveis conjugam a sustentabilidade organizacional e a RSO, para tal concebem a proteção ambiental, a equidade social e o crescimento económico numa só equação (D. Fisher, 2010, p. 29). Em última análise, a sustentabilidade organizacional é uma dimensão da RSO (Matten & Moon, 2004, p. 326) e a problemática da sustentabilidade inclui todas as áreas de gestão e todas as PI na atuação das organizações.

Originalidade e valor da investigação

Este EC contribui para o enriquecimento da literatura afeta à RSO, proporcionando perspectivas menos exploradas nos contextos gestionários. Contribui também para a melhor integração da RSO nos contextos organizacionais, uma vez que sublinha fatores que beneficiam ou prejudicam a sua integração estratégica.

A investigação contribui para uma compreensão mais afinada da realidade nacional no que à RSO diz respeito. É particularmente relevante por se debruçar sobre uma unidade fabril – as anteriores investigações privilegiaram os serviços – que é subsidiária de um grupo industrial multinacional e que não está cotada em bolsa. Pelo seu carácter descritivo e analítico contribui para uma compreensão aprofundada das razões (inclusive as indeterminadas) e as influências que regem a implementação da RSO. Pelo seu carácter exploratório sublinha a importância de pesquisar mais e melhor a RSO no contexto nacional em organizações que constituam EC únicos e revelatórios.

Num tema tão complexo e espartilhado como é a RSO, este trabalho contribui para a reflexão sobre como a RSO está a ser implementada, esclarecendo os impactos apresentados.

Limitações da investigação:

Todas as investigações têm limitações e esta não é exceção. Este EC padece de um desinteresse da organização. Ainda que o gestor de RSO fosse bastante recetivo à condução da investigação e estivesse bastante interessado nos resultados da mesma, não conseguiu mobilizar as chefias para uma ampla participação. Estavam previstas e acordadas várias etapas investigativas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação de um projeto de RSO, mas tal não se concretizou. Evidência desse desinteresse foi o espaçamento entre contactos – mais de dois anos no diagnóstico – os diversos retrocessos e entraves, factos que tornaram insustentável a prossecução do projeto.

A entrevista tendo-se revelado uma técnica adequada para captar aquela realidade implica uma disponibilidade temporal que nem sempre é possível, sobretudo para as chefias. Esta investigação carece de outras fontes informativas, nomeadamente a consulta a outras PI. Os colaboradores estão pouco representados, os fornecedores e a comunidade local nem sequer estão representados. Fruto deste desinteresse da unidade fabril não foi possível aprimorar a triangulação de fontes com recurso a outros métodos e técnicas. Pese embora a frustração, cremos que esta atuação reflete o carácter ainda supletivo que a RSO assume nesta unidade fabril.

Por fim, este é um tema pouco ou nada abordado pela Sociologia.

Investigação futura

Este EC objetiva a relação entre as atividades de RSO e a imagem organizacional. Ainda que esta seja uma relação bastante retratada na literatura esse é um retrato instrumental. Seria interessante tratar esta relação do ponto de vista do empoderamento dos colaboradores nas organizações, testando a tese de que as organizações são comunicação.

Outra questão que merece ser explorada, em investigações futuras, relaciona-se com a pressão que as PI, particularmente as comunidades e os fornecedores, exercem sobre as organizações para estas ativarem uma política de RSO. Esta investigação demonstrou que uma importante realização da RSO decorre de atividades filantrópicas. Acontece que os interlocutores – sobretudo as ONG – assumem-se como sujeitos passivos dessas doações, não atuam proactivamente no sentido de estimularem as organizações a abraçarem projetos com maior impacto social.

Bibliografia

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3–18.
- Adeyeye, A. (2012). Corporate social responsibility and anti-corruption. In A. Adeyeye (Ed.), *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries* (pp. 7–40). Cambridge University Press.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11(3), 373–394.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin, New York: Gruyter.
- Aragón-Correa, J. A., & Rubio-López, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40, 357–381.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339–354.
- Atkinson, A. a., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–38.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446 – 463.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963–996.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79.
- Bansal, P., & Hunter, T. (2003). Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, 46, 289–299.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (1.^a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Science*, 18(1), 93–117.
- Basil, D., Runte, M., Basil, M., & Usher, J. (2011). Company support for employee

- volunteerism: Does size matter? *Journal of Business Research*, 64(1), 61–66.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136.
- Batraga, A., & Rutitis, D. (2012). Corporate identity within the health care industry. *Economics and Management*, 17(4), 1545–1551.
- Bell, C. (2007). Using employee volunteering programs to develop leadership skills. *Development and Learning in Organizations*, 21(1), 6–8.
- Béthoux, É., Didry, C., & Mias, A. (2007). What codes of conduct tell us: Corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 77–90.
- Blecher, L. (2004). Above and beyond the law. *Business and Society Review*, 109(4), 479–492.
- Boatright, J. R. (2000). Contract theory and business ethics: A review of ties that bind. *Business and Society Review*, 105(4), 452–466.
- Boeger, N., Murray, R., & Villiers, C. (Eds.). (2008). *Perspectives on corporate social responsibility*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3–28.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.
- Brinton, M. C., & Nee, V. (1998). The new institutionalism in Sociology. In M. C. Brinton & V. Nee (Eds.), *The New Institutionalism in Sociology* (1.^a ed.). New York: The Russell Sage Publications.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *The Academy of Management Review*, 25(1), 102–120.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(January), 68–84.
- Brunsson, N. (2006). *A Organização da hipocrisia - Os grupos em ação: dialogar, decidir e agir*. (ASA, Ed.) (1.^a ed.). Porto.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carruthers, B. (1995). Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 313–328.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29.
- Cavaco, S., & Crifo, P. (2014). CSR and financial performance: Complementarity between environmental, social and business behaviours. *Applied Economics*, 46(27), 3323–3338.
- Christensen, S. L. (2008). The role of law in models of ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 451–461.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449–454.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42 – 56.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(November 2006), 1–13.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: Combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), 273–289.
- Darnall, N. (2006). Why firms mandate ISO 14001 certification. *Business & Society*, 45(3), 354–381.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9, 108–119.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research* (1.^a ed.). Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. (N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, Eds.) (2.^a ed.). California: Sage Publications.

- Di Lorenzo, V. (2007). Business ethics: Law as a determinant of business conduct. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 275–299.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Doane, D. (2005). The myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 21–29.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.
- Domingues, I. (2003). *Gestão de qualidade em organizações industriais: Procedimentos, práticas e paradoxos* (1.ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Domingues, I. (2012). *Organizações - Controlo e sustentabilidade* (1.ª ed.). Famalicão: Húmus.
- Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade* (1.ª ed.). Famalicão: Húmus.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Dunfee, T. W. (1996). On the synergistic, interdependent relationship of business ethics and law. *American Business Law Journal*, 34, 317–325.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Dyne, L. Van, Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Edmunds, S. W. (1997). Unifying concepts in social responsibility. *The Academy of Management Review*, 2(1), 38–45.
- Epstein, E. M. (1989). Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8, 583–595.
- Epstein, M. J. (2009). *Making sustainability work. Ecological Economics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2012). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long Range Planning*, XXX, 1–11.
- Estallo, M. de-los Á. G., Fuente, F. G. de-la, & Gríful-Miquela, C. (2007). The importance of corporate social responsibility and its limits. *International Advances in Economic Research*, 13(3), 379–388.
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247–254.

- Fisher, D. (2010). Leading a sustainable organization. *Quality & Participation*, 29–32.
- Fisher, J. (2004). Social responsibility and ethics: clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, 53, 391–400.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38–46.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.
- Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S., & Strudler, A. (2012). Stakeholder theory(ies): Ethical ideas and managerial action. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 1–2.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Fry, L. W., Keim, G. D., & Meiners, R. E. (1982). Altruistic contributions: or for-profit? *Academy of Management Journal*, 25(1), 94–106.
- Fukukawa, K., Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2007). Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 1–5.
- Furman, D. M. (2010). The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 63–75.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71.
- Gauthier, C. (2005). Measuring corporate social and environmental performance: The extended life-cycle assesment. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 199–206.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(02), 341–354.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries. What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(2008), 1465–1474.
- Gilder, D., Schuyt, T. N. M., & Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 143–152.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370–403.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87–98.

- Gössling, T., & Vocht, C. (2007). Social role conceptions and CSR policy success. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 363–372.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589–615.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- Grit, K. (2004). Corporate citizenship: How to strengthen the social responsibility of managers? *Journal of Business Ethics*, 53, 97–106.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1.^a ed.). Cascais: Princípia.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2.^a ed.). California: Sage Publications.
- Guthrie, J., Ball, A., & Farneti, F. (2010). Advancing sustainable management of public and not for profit organizations. *Public Management Review*, 12(4), 449–459.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479 – 485.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373–389.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Helin, S., & Sandström, J. (2007). An inquiry into the study of corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 253–271.
- Hemphill, T. A. (2004). Corporate citizenship: The case for a new corporate governance model. *Business and Society Review*, 109(3), 339–362.
- Hess, D., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110–127.
- Høgevold, N. M., Svensson, G., Klopper, H. B., Wagner, B., Valera, J. C. S., Padin, C., Ferro, C., Petzer, D. (2015). A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. *Corporate Governance*, 15(4), 427–443.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 28(1/2), 55–68.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(December 2006), 177–191.
- Iñaki, H. S., Landín, G. A., & Fa, M. C. (2006). A Delphi study on motivation for ISO

- 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7), 807–827.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2009). Corporate social responsibility in western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371–394.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809–821.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.
- Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047–1067.
- Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2012). CSR in corporate self-storying – Legitimacy as a question of differentiation and conformity. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 434–448.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297–311.
- Kaptein, M., & Tulder, R. van. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–224.
- Ketola, T. (2008). A holistic corporate responsibility model: Integrating values, discourses and actions. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 419–435.
- Kleine, A., & Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85(S3), 517–533.
- Korhonen, J. (2002). The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 67–80.
- Korhonen, J. (2003a). On the ethics of corporate social responsibility – Considering the paradigm of industrial metabolism. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 301–315.
- Korhonen, J. (2003b). Should we measure corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 25–39.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy Of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause* (1.^a ed.). New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage Publications (2.^a ed., Vol. 79). California: Sage Publications.
- Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(June 2007), 536–54.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Lee, S. Y., & Carroll, C. E. (2011). The emergence, variation, and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980-2004: The exposure of firms to public debate. *Journal of Business Ethics*, 104, 115–131.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., & Chiu, C.-K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357–372.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7.
- Lipson, M. (2007). Peacekeeping: Organized hypocrisy? *European Journal of International Relations*, 13(1), 5–34.
- Liu, G., & Ko, W.-W. (2011). Social alliance and employee voluntary activities: A resource-based perspective. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 251–268.
- Liu, G., Liston-Heyes, C., & Ko, W.-W. (2010). Employee participation in cause-related marketing strategies: A study of management perceptions from british consumer service industries. *Journal of Business Ethics*, 92, 195–210.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155–187.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of italian SMEs. *Corporate Governance*, 5(4), 28–42.
- MacPhail, F., & Bowles, P. (2009). Corporate social responsibility as support for employee volunteers: Impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 405–416.
- Maguire, E. R., & Katz, C. M. (2002). Community policing, loose coupling, and sensemaking in american police agencies. *Justice Quarterly*, 19(3), 503–536.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283–297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956–977.

- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, G. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514.
- Marín, L., Rubio, A., & de Maya, S. R. (2012). Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 364–376.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925–945.
- Marrewijk, M. Van. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Marrewijk, M. Van, & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107–119.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329–352.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, 109–120.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- McCarty, R. (1988). Business, ethics and law. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 881–889.
- Mcguire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603–609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California*

Management Review, 48(2), 104–126.

- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653–683.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainability Development*, 15, 296–306.
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429–453.
- Morimoto, R., Ash, J., & Hope, C. (2005). Corporate social responsibility audit: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 62, 315–325.
- Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting corporate environmental management systems: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. *European Management Journal*, 20(2), 159–171.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171–182.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The “Catch 22” of communicating CSR: Findings from a danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97–111.
- Mueller, M., Santos, V. G. dos, & Seuring, S. (2009). The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. *Journal of Business Ethics*, 89, 509–523.
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (1.^a ed., pp. 303–314). Heidelberg: Springer.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: A case study among danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(January), 83–93.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR – What and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 25–40.
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526–538.

- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Orton, D. J., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203–223.
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M., & Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not!: A preliminary study in Cyprus. *European Business Review*, 17(3), 263–279.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Pava, M. L. (1996). The talmudic concept of “beyond the letter of the law”: Relevance to business social responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 15, 941–950.
- Peloza, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357–379.
- Peloza, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 371–386.
- Peterson, D. K. (2004a). Benefits of participation in corporate volunteer programs: Employees’ perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615–627.
- Peterson, D. K. (2004b). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157–169.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 1–15.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78–92.
- Preston, L., & O’Bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society*, 36(4), 419–429.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Reverdy, T. (2006). Translation process and organizational change. *International Studies of Management and Organisation*, 36(2), 9–30.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.
- Robson, C. (1993). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (1.^a ed.). Oxford: Blackwell Publishing Inc.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265–283.
- Rondinelli, D., & Vastag, G. (2000). Panacea, common sense, or just a label? The value of ISO 14001 environmental management systems. *European Management Journal*, 18(5), 499–510.
- Ruf, B. M., Krishnamurty, M., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143–156.
- Santos, M. J., Seabra, F. M., Jorge, F., & Costa, A. (2014). *Responsabilidade social: Na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais. Do diagnóstico à ação* (1.^a ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (1997). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Management Research*, XXXVIII, 225–243.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Shi, V. G., Koh, S. C. L., Baldwin, J., & Cucchiella, F. (2012). Natural resource based green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 54–67.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Silberhorn, D., & Warren, R. C. (2007). Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*, 19(5), 352–372.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das ciências sociais* (12.^a ed.). Porto: Afrontamento.
- Silverman, D. (1985). *Qualitative methodology & society*. Gower Publishing Company Limited.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook* (1.^a ed.).

London: Sage Publications.

- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. *Organization Studies*, 15(6), 803–827.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105–116.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior - Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149–160.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research* (3.^a ed.). Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Stark, A. (1993). What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, 38–48.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603–627.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2011). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.
- Taylor, J., & Every, E. J. Van. (2011). *The situated organization - Case studies in the pragmatics of communication research* (1.^a ed.). New York: Routledge.
- Taylor, J. R., & Every, E. J. Van. (2000). *The emergent organization - Communication as its site and surface* (1.^a ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tokarski, K. (1999). Give and thou shall receive. *Public Relations Quarterly*, 3, 34–40.
- Turker, D. (2008a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Turker, D. (2008b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191–212.
- Veleva, V. (2010). Managing corporate citizenship: A new tool for companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 40–51.
- Verschoor, C. C. (1998). A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics. *Journal of Business Ethics*, 17, 1509–

- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2007). *The A to Z of corporate social responsibility* (John Wiley). Sussex.
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: The Brookings Institution.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303 – 319.
- Wagner, M., & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness? *GMI*, 44, 5–17.
- Warhurst, A. (2001). Corporate citizenship and corporate social investment. *Journal of Corporate Citizenship*, 57–73.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia. *JCC*, 17, 33–52.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.^a ed.). California: Sage Publications.
- Zappala, G. (2004). Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resource Management*, 42(2), 185–201.

ANEXOS

ANEXO A – Guião dos indicadores de RSO

Responsabilidade Económica

- Desenvolve uma performance económica sustentável (Marsden & Andriof, 1998, p. 332);
- Define uma estratégia de negócios clara e de longo prazo (Spiller, 2000, p. 154);
- Promove o retorno competitivo, a longo prazo, do investimento realizado (Carroll, 1991, p. 40; Papsolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis, & Katsiolouides, 2005, p. 275);
- Maximiza a receita obtida (Carroll, 1991, p. 40; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292);
- Minimiza os custos (administrativos; de produção; *marketing*; distribuição) (Maignan & Ferrell, 2000, p. 292);
- Cria e desenvolve produtos e serviços que servem as reais necessidades dos consumidores e clientes (Estallo et al., 2007, p. 384; Papsolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418);
- Desenvolve produtos e serviços com valor acrescentado (Maignan et al., 1999, p. 466);
- Desenvolve produtos e serviços com segurança e qualidade (Estallo et al., 2007, p. 384; Papsolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418);
- Promove a criação de emprego (M. J. Epstein, 2009, p. 28; Turker, 2008b, p. 418);
- Desenvolve uma política de pagamento atempado às PI (Spence *in* Visser et al., 2007, p. 417);
- Distribui dividendos pelos proprietários e acionistas (Spiller, 2000, p. 154).

Responsabilidade Social dirigida à comunidade

- Implementa e avalia a performance social ajustada ao contexto envolvente (Marsden & Andriof, 1998; McWilliams & Siegel, 2001, p. 9; Mirvis & Googins, 2006);
- Controla e/ou minimiza os impactos sociais negativos da atividade da organização na comunidade (Turker, 2008b, p. 418);

- Promove atividades de desenvolvimento (educação e formação) que criem valor acrescentado para a comunidade (Carroll, 1991, p. 41; Longo, Mura, & Bonoli, 2005, p. 31; Turker, 2008b, p. 418);
- Estabelece relações fortes e recíprocas com a comunidade (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- Apoia programas e projetos da comunidade (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273; Spiller, 2000, p. 153);
- Cria e desenvolve produtos e serviços socialmente responsáveis (T. J. Brown & Dacin, 1997, p. 71; Maignan & Ferrell, 2004).

Responsabilidade Social dirigida aos colaboradores
--

- Opera em conformidade com a higiene, saúde e segurança no trabalho (Hemphill, 2004, p. 345; Longo et al., 2005, p. 31; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- Efetua o recrutamento de colaboradores na comunidade (Nielsen & Thomsem, 2009, p. 91);
- Trata de forma justa e digna os colaboradores sem nenhum tipo de distinção, inclusive de género (Hemphill, 2004, p. 345; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- Opera políticas de remuneração justa (Estallo et al., 2007, p. 384; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- Estimula a liberdade de associação e expressão e promoção dos direitos dos trabalhadores com reconhecimento efetivo à negociação coletiva (Hemphill, 2004, p. 345; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274);
- Protege os colaboradores na saúde e na maternidade/paternidade para além do estipulado pela lei (Marquis et al., 2007, p. 942; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Vogel, 2005, p. 85);
- Proporciona o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Turker, 2008b, p. 418);
- Proporciona a mobilidade e promoção internas (Estallo et al., 2007, p. 384; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Turker, 2008b, p. 418);
- Reduz a burocracia de modo a promover o empoderamento dos colaboradores (Hemphill, 2004, p. 348; Liu & Ko, 2011, p. 261; McWilliams & Siegel, 2001, p. 120);

- Promove a integração dos colaboradores na missão da organização (Estallo et al., 2007, p. 384; Spiller, 2000, p. 154);
- Proporciona a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências (Longo et al., 2005, p. 31; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- Promove o VE (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273; Spiller, 2000, p. 153);
- Promove a satisfação e bem-estar dos colaboradores (Longo et al., 2005, p. 31);
- Promove um ambiente de trabalho amigável e familiar (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274);
- Promove a estabilidade laboral (Spiller, 2000, p. 154).

Responsabilidade Social dirigida aos fornecedores

- Efetua o recrutamento dos fornecedores na comunidade (Spiller, 2000, p. 154);
- Seleciona e analisa os fornecedores (Spiller, 2000, p. 154);
- Estabelece parcerias a longo prazo e com expectativas claras entre a empresa e o fornecedor (Spiller, 2000, p. 154);
- Estimula a pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras (Spiller, 2000, p. 154);
- Estimula a certificação dos fornecedores (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Mirvis & Googins, 2006, p. 104);
- Seleciona os fornecedores de acordo com o seu desempenho social (Spiller, 2000, p. 153).

Responsabilidade Ambiental

- Adota e cumpre a legislação ambiental (Campbell, 2007, p. 950);
- Implementa um sistema de gestão ambiental (Wagner & Schaltegger, 2003, p. 14);
- Implementa uma política de redução, reutilização e reciclagem de materiais (Sen & Bhattacharya, 1997, p. 226);
- Usa o mínimo de embalagens possível (Spiller, 2000, p. 154);
- Controla as emissões poluentes (Marrewijk & Werre, 2003, p. 115), nomeadamente de produtos que destroem a camada de ozono (Sen & Bhattacharya, 1997, p. 226);

- Promove a conservação/eficiência energética e no uso da água (Marrewijk & Werre, 2003, p. 115);
- Assegura a segurança ambiental para as PI (Longo et al., 2005, p. 31);
- Elabora planos de contingência ambiental (Shi et al., 2012, p. 61);
- Promove auditorias ambientais (Marsden & Andriof, 1998, p. 342);
- Seleciona os fornecedores de acordo com o seu desempenho ambiental (Spiller, 2000, p. 154);
- Envolve-se no desenho de políticas públicas de proteção ambiental (Matten & Crane, 2005);
- Promove iniciativas de sensibilização da responsabilidade ambiental (Marsden & Andriof, 1998, p. 333);
- Desenvolve e difunde produtos, serviços e tecnologias amigas do ambiente (Ketola, 2008, p. 427).

Responsabilidade Legal

- Obedece e observa as leis gerais que regulam o país e a atividade desenvolvida (Carroll, 1991, p. 40; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Turker, 2008b, p. 418);
- Adere a regulamentações específicas (colaboradores, direitos dos consumidores, cidadãos estrangeiros) (Carroll, 1991, p. 40);
- Abole todas as formas de trabalho forçado e obrigatório (Béthoux et al., 2007, p. 79; Doane, 2005, p. 29; Vogel, 2005, p. 151);
- Abole o trabalho infantil (Logsdon & Wood, 2002, p. 157; Maignan & Ralston, 2002, p. 499; Vogel, 2005, p. 51);
- Protege e defende os direitos do consumidor (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418);
- Respeita as regras de competitividade (Hemphill, 2004, p. 345; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Turker, 2008b, p. 418).

Responsabilidade Ética

- Dispõe de código de ética e conduta escrito e divulgado (Béthoux et al., 2007; Estallo et al., 2007, p. 384; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);

- Apoia e respeita a proteção dos DH reconhecidos internacionalmente (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Hemphill, 2004, p. 345);
- Garante a não participação em violações dos DH (Carroll & Shabana, 2010, p. 96; Hemphill, 2004, p. 345);
- Opera políticas de recrutamento não discriminatórias, operando uma discriminação positiva para grupos menos escolhidos (mulheres; minorias étnicas e pessoas portadoras de deficiência) (Gauthier, 2005, p. 205; Longo et al., 2005, p. 31; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 275);
- Desenvolve práticas comerciais justas e honestas com as PI (Clarkson, 1995, p. 112; Maignan & Ferrell, 2000, p. 291);
- Trata de forma justa e competente os conflitos e disputas com as PI (Spiller, 2000, p. 154);
- Cumpre todas as expectativas contratuais com as PI (Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- Garante processos de confidencialidade em matérias mais suscetíveis (Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 273);
- Integra valores morais nas decisões económicas (Estallo et al., 2007, p. 384).

Transparência

- Vigia e previne as práticas de corrupção (Béthoux et al., 2007, p. 87; Welford, 2005, p. 39);
- Combate a corrupção em todas as formas incluindo a extorsão e suborno (Béthoux et al., 2007, p. 87; Hemphill, 2004, p. 345; Welford, 2005, p. 39);
- É transparente nas informações acerca do produto e/ou serviço, não utilizando publicidade enganosa e revelando os riscos associados ao produto e/ou serviço (Longo et al., 2005, p. 31; Maignan & Ferrell, 2000, p. 292; Papasolomou-Doukakis et al., 2005, p. 274; Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);
- Publicita os resultados das performances ambiental, económica e social (Marsden & Andriof, 1998; Mirvis & Googins, 2006; M. Porter & Kramer, 2006; Valor, 2005);
- Presta uma informação completa e clara, nomeadamente nos relatórios anuais (Spiller, 2000, p. 154);
- Responde, num diálogo aberto, às solicitações dos clientes e consumidores (Spiller, 2000, p. 154; Turker, 2008b, p. 418);

- Mantem uma comunicação aberta com a comunidade financeira (Spiller, 2000, p. 154);
- Assegura os meios necessários para garantir que os fundos chegam aos seus destinatários (Gardberg & Fombrun, 2006, p. 338).

Responsabilidade Filantrópica

- Apoia organizações, projetos ou atividades com donativos monetários (Carroll, 1991, p. 41; Spiller, 2000, p. 153; Turker, 2008, p. 418);
- Apoia organizações, projetos ou atividades com donativos em espécie (Carroll, 1991, p. 41);
- Apoia organizações, projetos ou atividades com patrocínios (Carroll, 1991, p. 41);
- Apoia organizações, projetos ou atividades por via do mecenato (Carroll, 1991, p. 41);
- Apoia organizações, projetos ou atividades com dádivas inovadoras (Spiller, 2000, p. 153).

ANEXO B – Guião da entrevista aos administradores

- Quando é que a organização adotou pela primeira vez políticas e práticas de RSO?
Por que o fez?
- Qual a importância da responsabilidade social para a estratégia de negócio da organização?
- Como é que a RSO enquanto área de gestão foi organicamente integrada na organização?
- Qual o contributo da estratégia implementada para a sustentabilidade da organização? Porquê?
- Quais os fatores de sucesso da política de RSO adotada/implementada?
- Quais os fatores de insucesso da política de RSO adotada/implementada?
- Dentro do grupo faz-se *benchmarking* das políticas de RSO? (se sim) Pode dar dois exemplos? (se não / se sim) Porquê?

ANEXO C – Guião da entrevista às chefias e colaboradores

Nota prévia: pedido de apresentação

Nome; idade; há tempo é colaborador da organização; categoria profissional; breve descrição das suas funções

- Como ocorreu a definição de políticas e objetivos de RSO?
- Qual a relação entre a política de RSO desta fábrica com a das outras fábricas do grupo industrial?
- Qual o contributo da estratégia implementada para a sustentabilidade da organização? Porquê?
- Que práticas adotaram para os indicadores implementados e em implementação?
- Quais os resultados alcançados com essas práticas? Estão satisfeitos? Porquê?
- Quais os fatores de sucesso na implementação da política de RSO? Porquê?
- Quais os fatores de insucesso na implementação da política de RSO? Porquê?
- Existem razões para adotar novos indicadores? Porquê?